

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

кафедрой управления персоналом

Протокол от 30 августа 2017 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Основы управленческого консультирования (Б1.В.ДВ.7.2)

Краткое наименование дисциплины – Основы УК

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»
квалификация выпускника: Бакалавр
формы обучения: очная, заочная, заочная с применением ЭО и ДОТ

Год набора – 2018

Новосибирск, 2017

Автор–составитель:

к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом Ирина Петровна Бушуева

Заведующий кафедрой управления персоналом, к.психол.н., доцент И.В. Доронина

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы..... | 4 |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО..... | 6 |
| 3. Содержание и структура дисциплины..... | 6 |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине..... | 9 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..... | 26 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине | 26 |
| 6.1. Основная литература..... | 26 |
| 6.2. Дополнительная литература..... | 27 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы..... | 27 |
| 6.4. Нормативные правовые документы..... | 27 |
| 6.5. Интернет-ресурсы..... | 27 |
| 6.6. Иные источники..... | 28 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы | 28 |

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.7.2 «Основы управленческого консультирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|---|---|--|
| ОПК ОС–11 | Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внешним и внутренним заказчикам | ОПК ОС–11.3 (очная и заочная формы обучения) | Способность организовать процесс внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществить контроль за деятельностью консультанта, а также оценить эффективность управленческого консалтинга |
| | | ОПК ОС–11.2 (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ) | Способность понять и выделить цели и задачи управленческого консультирования через технологии управления персоналом, определить оптимальные технологии и схему управленческого консультирования. Способность организовать процесс внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществить контроль за деятельностью консультанта, а также оценить эффективность управленческого консалтинга |
| ПК–19 | Владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных | ПК–19.2 (очная и заочная формы обучения) | Способность применять методики сбора информации для выявления потребности, формирования заказа организации и оценки эффективности в обучении и развитии персонала |
| | | ПК–19.2 (заочная форма обучения с применением ЭО) | Способность применять методики сбора информации для выявления |

| | | | |
|-------|--|--|---|
| | видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала | и ДОТ) | потребности в обучении и развитии персонала, информировать и консультировать руководителей подразделений и организации по вопросам результатов обучения |
| ПК–25 | Способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений | ПК–25.2 (очная и заочная формы обучения (в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)) | Способность проводить анализ кадровых рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, осуществлять консультирование в области предотвращения кадровых рисков |

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

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---|---|--|
| Деятельность по обеспечению персоналом / Администрирование процессов и документооборота обеспечения персонала | Очная и заочная форма обучения – ОПК ОС–11.3 Заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ – ОПК ОС–11.2 | на уровне знаний: – особенностей консалтинга как вида профессиональной деятельности на уровне умений: – определять принципы организации консультант-клиентских отношений на уровне навыков: – организации как внешнего, так и внутреннего консультирования в организации |
| Деятельность по развитию персонала / Организация обучения персонала | Очная и заочная форма обучения – ПК–19.2 Заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ – ПК–19.2 | на уровне умений: – осуществлять консалтинг в области оценки потребности и эффективности обучения; – находить, обрабатывать и анализировать данные рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом на уровне навыков: – сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом |
| Документационное обеспечение работы в персоналом / Ведение организационной и распорядительной | Очная и заочная форма обучения (в т.ч. с применением ЭО и ДОТ) – 25.2 | на уровне умений: – об использовании результатов исследования кадровых рисков в управленческом консультировании и при принятии решений |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| документации по персоналу | | |
|---------------------------|--|--|

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 З.Е.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 32 часа (из них лекции – 16 ч., занятия семинарского типа – 16 ч.); на самостоятельную работу обучающихся – 76 ч. (очная форма обучения).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 12 часов (из них лекции – 6 ч., занятия семинарского типа – 6 ч.); на самостоятельную работу обучающихся – 92 ч. (заочная форма обучения).

Место дисциплины

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» (индекс Б1.В.ДВ.7.2) изучается:

- студентами очной формы обучения на третьем курсе (6 семестр);
- студентами заочной формы обучения на четвертом курсе;
- студентами заочной формы обучения (ЭО ДОТ) на четвертом курсе.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

| | |
|-------------|--|
| Б1.Б.12 | Основы управления персоналом |
| Б1.Б.13 | Технологии управления персоналом |
| Б1.В.ОД.9 | Статистика |
| Б1.В.ДВ.3.2 | Технологии принятия управленческих решений |

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Объем дисциплины, час. | | | | | СР | Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации |
|-----------------------------|--|------------------------|---|----|----|-----|----|--|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | |
| | | | л | лр | пз | КСР | | |
| <i>Очная форма обучения</i> | | | | | | | | |
| Раздел 1 | Сущность и содержание консультационной деятельности | 54 | 8 | | 8 | | 38 | |
| Тема 1. | Понятие и особенности управленческого консультирования | 14 | 2 | | 2 | | 10 | О ₁ |
| Тема 2. | Взаимосвязь управления персоналом и | 22 | 3 | | 4 | | 15 | О ₂ Д ₁ |

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|------------|-------------|--|-------------|------------|-------------|-------------------------------------|
| | управленческого консультирования | | | | | | | |
| Тема 3. | Принципы организации консультант-клиентских отношений | 18 | 3 | | 2 | | 13 | Кейс ₁ |
| Раздел 2 | Технология управленческого консультирования | 28 | 4 | | 4 | | 20 | |
| Тема 4. | Технология процесса поиска и выбора консультанта | 26 | 4 | | 4 | | 18 | О ₃ Кейс ₂ |
| Тема 5. | Процесс консультирования и организации выполнения работ | 28 | 4 | | 4 | | 20 | Кейс ₃ Т |
| Промежуточная аттестация | | | | | | | | Зачет |
| Всего: | | 108 | 16 | | 16 | | 76 | ак.ч. |
| | | 3 | 0,44 | | 0,44 | | 2,12 | з.е. |
| | | 81 | 12 | | 12 | | 57 | астр.ч. |
| <i>Заочная форма обучения</i> | | | | | | | | |
| Раздел 1 | Сущность и содержание консультационной деятельности | 52 | 3 | | 3 | | 46 | |
| Тема 1. | Понятие и особенности управленческого консультирования | 17 | 1 | | 1 | | 15 | О ₁₋₂ |
| Тема 2. | Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования | 18 | 1 | | 1 | | 16 | |
| Тема 3. | Принципы организации консультант-клиентских отношений | 17 | 1 | | 1 | | 15 | |
| Раздел 2 | Технология управленческого консультирования | 42 | 3 | | 3 | | 46 | |
| Тема 4. | Технология процесса поиска и выбора консультанта | 26 | 2 | | 2 | | 22 | Кейс ₂ КР |
| Тема 5. | Процесс консультирования и организации выполнения работ | 26 | 1 | | 1 | | 24 | |
| Промежуточная аттестация | | 4 | | | | 4 | | Зачет |
| Всего: | | 108 | 6 | | 6 | 4 | 92 | ак.ч. |
| | | 3 | 0,17 | | 0,17 | 0,1 | 2,6 | з.е. |
| | | 81 | 4,5 | | 4,5 | 3 | 69 | астр.ч. |

| <i>Заочная форма обучения (с применением ЭО и ДОТ)</i> | | | | | | | |
|--|--|------------|-------------|--|-------------|------------|-----------|
| Раздел 1 | Сущность и содержание консультационной деятельности | 52 | 3 | | 3 | | 46 |
| Тема 1. | Понятие и особенности управленческого консультирования | 17 | 1 | | 1 | | 15 |
| Тема 2. | Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования | 18 | 1 | | 1 | | 16 |
| Тема 3. | Принципы организации консультант-клиентских отношений | 17 | 1 | | 1 | | 15 |
| Раздел 2 | Технология управленческого консультирования | 42 | 3 | | 3 | | 46 |
| Тема 4. | Технология процесса поиска и выбора консультанта | 26 | 2 | | 2 | | 22 |
| Тема 5. | Процесс консультирования и организации выполнения работ | 26 | 1 | | 1 | | 24 |
| Промежуточная аттестация | | 4 | | | | 4 | Зачет |
| Всего: | | 108 | 6 | | 6 | 4 | ак.ч. |
| | | 3 | 0,17 | | 0,17 | 0,1 | з.е. |
| | | 81 | 4,5 | | 4,5 | 3 | астр.ч. |

Содержание дисциплины

Раздел 1. Сущность и содержание консультационной деятельности

Тема 1. Понятие и особенности управленческого консультирования

Понятие консультационной деятельности. История развития управленческого консультирования. Виды консультационных услуг. Особенности консалтинга как профессиональной деятельности, отличия от аутсорсинга, аудита и др. услуг. Модель компетенций и критерии профессионализма консультанта. Особенности личностных качеств и мотивации консультантов. Этические основы деятельности консультанта.

Тема 2. Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования

Кадровый консалтинг как отдельный вид управленческого консультирования. Содержание деятельности кадровой службы при организации управленческого консультирования. Менеджер по персоналу как внутренний консультант. Цели и задачи деятельности менеджера по персоналу в консультационной деятельности. Независимый кадровый консалтинг.

Тема 3. Принципы организации консультант-клиентских отношений

Формы соглашений между клиентом и консультантом. Структура и содержание консалтингового контракта. Модели консультирования. Консультирование по проекту.

Консультирование по процессу.

Раздел 2. Технологии управленческого консультирования

Тема 4. Технология процесса поиска и выбора консультанта

Этапы и стадии процесса консультирования. Структура консультационного проекта. Проектные риски. Факторы успеха консультационного процесса. Техническое задание консалтинговой организации: структура и содержание. Причины и основания для обращения к консультантам. Факторы принятия решения о приглашении консультантов (технология оценки консультационных предложений, технические и финансовые критерии выбора, цена консультационной услуги и др.). Источники информации о консалтинговых услугах. Виды консультационных организаций. Пробный консалтинг.

Тема 5. Процесс консультирования и организации выполнения работ

Организация конкурса на оказание консультационных услуг. Договор на оказание консультационных услуг: форма, структура, содержание. Распределение обязанностей и порядка взаимодействия. Формы и методы консультаций. Сроки и ответственность консультантов, их регламентация. Система измерителей и оценок в консалтинге. Основные направления контроля консультационного проекта: время, финансы, качество, информация, организация процесса консультирования. Методы контроля консультационных проектов. Прямые и косвенные результаты консалтинга.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.7.2 «Основы управленческого консультирования» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Методы текущего контроля для очной формы обучения

| Тема (раздел) | | Методы текущего контроля успеваемости |
|---------------|--|---|
| Раздел 1 | Сущность и содержание консультационной деятельности | |
| Тема 1. | Понятие и особенности управленческого консультирования | Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы |
| Тема 2. | Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования | Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы Предоставление доклада в устном виде |
| Тема 3. | Принципы организации консультант-клиентских отношений | Работа в группе по выполнению кейсового задания |
| Раздел 2 | Технология управленческого консультирования | |
| Тема 4. | Технология процесса поиска и выбора консультанта | Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы Работа в группе по выполнению кейсового задания |
| Тема 5. | Процесс консультирования и организации выполнения работ | Работа в группе по выполнению кейсового задания |

| | | |
|--|--|--|
| | | Электронное тестирование с использованием специализированного программного обеспечения |
|--|--|--|

Методы текущего контроля для заочной формы обучения

| Тема (раздел) | | Методы текущего контроля успеваемости |
|---------------|--|---|
| Раздел 1 | Сущность и содержание консультационной деятельности | |
| Тема 1. | Понятие и особенности управленческого консультирования | Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы |
| Тема 2. | Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования | |
| Тема 3. | Принципы организации консультант-клиентских отношений | |
| Раздел 2 | Технология управленческого консультирования | |
| Тема 4. | Технология процесса поиска и выбора консультанта | Работа в группе по выполнению кейсового задания Письменный ответ на задания контрольной работы |
| Тема 5. | Процесс консультирования и организации выполнения работ | |

Методы текущего контроля для заочной формы обучения (с применением ЭО и ДОТ)

| Тема (раздел) | | Методы текущего контроля успеваемости |
|---------------|--|---|
| Раздел 1 | Сущность и содержание консультационной деятельности | |
| Тема 1. | Понятие и особенности управленческого консультирования | Письменный ответ на вопросы электронного семинара |
| Тема 2. | Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования | |
| Тема 3. | Принципы организации консультант-клиентских отношений | |
| Раздел 2 | Технология управленческого консультирования | |
| Тема 4. | Технология процесса поиска и выбора консультанта | |
| Тема 5. | Процесс консультирования и организации выполнения работ | |

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов оценки (средств)

Устное собеседование по вопросам билета (очная и заочная формы обучения) и письменная работа и компьютерное тестирование (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

4.2.1. Типовые вопросы для устного и письменного опроса

Для проведения занятий по очной форме обучения

| Тема | Перечень типовых вопросов |
|------|---------------------------|
|------|---------------------------|

| | |
|--|---|
| Тема 1. Понятие и особенности управленческого консультирования | <ol style="list-style-type: none"> 1. Что способствовало расцвету управленческого консультирования как сферы профессиональной деятельности? 2. Какие значительные качественные изменения состояния управленческого консультирования происходят в современный период? 3. Какова сущность количественного, процессного, системного и ситуационного подходов в управлении? 4. Каковы особенности и подходы современного управленческого консультирования за рубежом? 5. Каковы особенности и подходы современного управленческого консультирования в России? |
| Тема 2. Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования | <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие условия предприятия порождают необходимость каждой из приоритетных операций и каждого из типов управленческого консультирования? 2. Что можно назвать патологией организации? Покажите на конкретных примерах основные патологии организации: в строении организации, в организационных отношениях, в управленческих решениях, человеческом поведении. 3. Какие патологии (деформации) трудового поведения встречаются чаще всего? Свое мнение аргументируйте. 4. Что значит «поставить диагноз» организации (подразделению)? 5. Какая информация необходима консультанту для постановки диагноза? |
| Тема 4. <i>Технология процесса поиска и выбора консультанта</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Что является материалом для анализа и диагностики предприятия (организации, подразделения)? 2. При каких условиях целесообразно проводить диагностику методом «Метафора»? 3. При каких условиях целесообразно проводить диагностику методом «Крестовина»? 4. Каковы основные типы управленческих ошибок руководителей? 5. В чем сущность технологии «деловая игра»? Как возможно применять данную технологию в качестве метода диагностики, консультирования и обучения персонала? |

Для электронного семинара по заочной форме обучения с применением ЭО и ДОТ

1. Проведите сравнительный анализ трех определений различных авторов понятия «управленческое консультирование».
2. Покажите на конкретных примерах основные патологии организации: в строении организации, в организационных отношениях, в управленческих решениях, человеческом поведении.
3. Опишите технологический цикл консультирования предприятия: от поиска заказчика до оценки эффективности консультативной помощи. Подробно раскройте каждый этап.

4.2.2. Типовые темы докладов

Тема 2. Взаимосвязь управления персоналом и управленческого консультирования (Д1)

1. Взаимосвязь развития теории управления и теории консультирования.
2. Рынок консультационных услуг.
3. Особенности консалтинга в России.
4. Природа и цели консалтинга, консультант и клиент.
5. Потребность в консультационных услугах.

6. Процессный консалтинг.
7. Обучающее консультирование.
8. Ресурсная и процессная модели консультирования.
9. Методы работы консультантов во время осуществления консалтингового проекта.
10. Отличие профессиональной деятельности консультанта от профессии менеджера.
11. Профессиональная этика консультанта.
12. Анализ и планирование действий консультанта. Составление отчета в рамках текущего консультационного проекта.
13. Поведенческие аспекты консультационного процесса и взаимоотношения консультант-клиент.
14. Использование тренинга в консалтинге.
15. Мотивация консультанта.
16. Личностные качества консультанта.
17. Выявление потребности в консультировании и формирование спроса на консалтинговые услуги.
18. Особенности этапов консультирования в различных областях.
19. Консультирование по общим вопросам управления.
20. Консалтинг в управлении персоналом

4.2.3 Типовые кейсовые задания

Тема 3. Принципы организации консультант-клиентских отношений (К1)

Задание 1. *Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы:*

1. *Согласны ли вы с оценкой состояния российского консалтинга, которую дают иностранные специалисты?*
2. *Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем консалтинга в России?*
3. *Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских консультантов?*
4. *Кто в настоящее время предпочтительнее в роли консультанта крупного российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный иностранный или российский консультант? Объясните свой выбор.*

Иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития консалтинга в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается «невысокая» квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров-консультантов (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных консультантов на предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

Достоинства этой позиции:

- представление о том, что в России не было эффективного консалтинга неверно;
- в современной России много талантливых и опытных консультантов;
- в России имеются широкие возможности для консалтинга;
- российские консультанты придают вопросам качества продукции такое же значение, как в мире;
- трудности, с которыми сталкиваются российские консультанты (нестабильность, качество производственных процессов и т.д.), можно обратить в преимущества.

Недостатки этой позиции:

- российские консультанты неправильно понимают связь между проведенной работой и ответственностью;
- объективные проблемы в работе российских консультантов: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты.

Тема 4. Технология процесса поиска и выбора консультанта (К₂)

Задание 1. *Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы:*

1. *Какие факторы предопределили данный подход к поиску и выбору консультационной фирмы?*
2. *Какие еще варианты поиска и выбора консультационной фирмы могли бы предложить вы?*

Предприятие пищевой промышленности среднего размера, расположенное в Центрально-Черноземном экономическом районе (ЦЧЭР), подвело итоги очередного финансового года. Результаты были неутешительны. Руководство готовилось к проведению собрания акционеров, на котором планировалось представить меры по повышению финансовой устойчивости АО. Это потребовало проведения комплексного анализа и оценки финансового состояния. Исходя из того, что сроки поджимали, объем работ был достаточно большим и требовал отвлечения от своих должностных обязанностей ведущих специалистов (которые ранее не занимались разработкой подобных программ, поскольку это не входит в их функции) и отсутствовала необходимая информация, руководство решило воспользоваться услугами консультантов.

К началу 1993 в ЦЧЭР функционировало свыше 80 организаций, полностью или частично занимающихся оказанием консультационных услуг. Четверть из них была учреждена вузами. Вопрос о поиске и выборе консультантов был решен просто: пригласить аудиторскую фирму «Аудит-Наука», созданную на базе Воронежского госуниверситета, которая несколько раз проводила на этом предприятии аудиторские проверки. Такой подход к выбору консультантов обусловлен тем, что на предприятии больше полагаются на личные контакты, традиционные связи (учитывая при этом рекомендации других организаций) и достаточно осторожно относятся к рекламе. Свой выбор клиент обосновал тем, что можно рассчитывать на объективное и независимое мнение.

Уверенность базировалась на том, что «Аудит-Наука» имеет богатый опыт проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, постановки бухгалтерского и управленческого учета, обучения на различных предприятиях ЦЧЭР; консультанты ведут постоянные научные исследования в этих направлениях; специалисты, осуществляющие аудиторскую деятельность, имеют аттестаты; директор фирмы – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита университета, директор Палаты аудиторов Воронежской области.

Две недели АО потребовалось на то, чтобы связаться с директором аудиторской фирмы и получить принципиальное согласие на выполнение консультационного проекта. Еще три недели ушло на предварительные переговоры о содержании работ, цене, разработку предложения клиенту. В течение недели дорабатывался и согласовывался контракт. После этого консультанты приступили к работе.

Задание 2. *Изучите текст. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен? Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Разработайте кодекс этического поведения консультанта по управлению.*

Основные подходы консультант-клиентских отношений:

- создать доверительную атмосферу при переговорах;
 - попросить клиента более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон;
 - помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся заключения;
 - ориентировать клиента к творческим рассуждениям;
 - убедить клиента, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений клиента о сотрудничестве с вами;
 - изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными.
- Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Тема 5. Процесс консультирования и организации выполнения работ (К₃)

Задание 1. *Рассмотрите ситуацию «Консалтинговый проект» и ответьте на вопросы.*

1. *Какие Вы знаете международные организации, специализирующиеся на оказании технической помощи предприятиям России?*
2. *Охарактеризуйте объект консультационного проекта.*
3. *Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?*
4. *Проанализируйте рекомендации консультанта.*

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению при участии иностранного отраслевого эксперта.

Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект.

Объектом проекта было химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку. На период проведения проекта годовой оборот предприятия составлял 160 млрд руб., численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России.

В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось. Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображениям, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

- 1) определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь;
- 2) наметить пути улучшения финансового состояния предприятия;
- 3) предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

В силу поставленных задач данный проект уже не мог осуществляться в форме «косметической» реструктуризации. Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили: анализ финансового состояния предприятия; анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов; анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием; анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления; экспертную оценку уровня технологии производств предприятия.

На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали: список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в том числе приносящих наибольшие убытки; стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам; оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели; направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; первоочередные области сокращения затрат

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в том числе: продуктовые стратегии предприятия; предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд руб. дополнительной прибыли в год; схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга; план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в том числе ликвидации убыточных производств; направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Задание 2. *Рассмотрите ситуацию «Лакокрасочная продукция» и ответьте на вопросы, выступив в роли привлеченных консультантов.*

- 1. Определите направления и цели маркетингового исследования:*
- 2. Выделите полный каталог возможных проблем, с которыми столкнулось руководство предприятия.*
- 3. Сформулируйте цель и определите вид маркетингового исследования.*
- 4. Разработайте одно из возможных направлений проведения маркетингового исследования рынка, отвечающее поставленным задачам.*
- 5. Определите, какие из выше перечисленных показателей следует рассчитать при выбранном направлении исследования и какая при этом потребуются информация?*
- 6. Какие источники информации вы предполагаете использовать?*
- 7. Определите, какие методы получения информации лучше использовать (наблюдение, почтовый, телефонный устный опрос, эксперимент, панель или др.)?*
- 8. Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы.*
- 9. Разработайте примерную программу маркетинговых мероприятий по реализации проекта.*

Промышленное предприятие «Радуга», один из крупнейших производителей лакокрасочной продукции на юге России, производит следующие виды красок: эмаль ПФ; краска ВД-ВА; эмаль НЦ.

В течение последних лет предприятие уделяло большое внимание повышению качества продукции, особенно эмали ПФ. Однако прочно сложившееся недоверие покупателей к продукции предприятия «Радуга» значительно усложняет усилия службы сбыта по реализации готовой продукции. Кроме того, руководство предприятия, улучшая качество продукции, совершенно не заботилось о совершенствовании упаковки, считая нецелесообразными затраты на дизайнерские разработки емкостей для красок, что позволяло удерживать цены на продукцию предприятия «Радуга» на относительно низком уровне. Основной потребитель продукции предприятия – малообеспеченные слои городского населения и сельские жители (80%), а также организации и промышленные предприятия (20%).

В 2000-х гг. на местном рынке появилось большое число товаров – аналогов отечественного и импортного производства, что резко сократило объемы продаж предприятия. С целью получения достоверной информации о рынке, необходимой для принятия правильных управленческих решений, предприятие поручило отделу маркетинга проведение комплексного исследования рынка лакокрасочной продукции.

При этом была поставлена задача получить следующую информацию о рынке: емкость рынка продукции; доля предприятия «Радуга»; уровень платежеспособного спроса потребителей на лакокрасочную продукцию; марки красок, пользующихся наибольшим спросом со стороны потребителей; потребительские предпочтения к лакокрасочной продукции; уровень конкурентоспособности красок предприятия «Радуга».

Одновременно с получением информации о рынке специалисты предприятия «Радуга» проводят анализ выпускаемой товарно-ассортиментной номенклатуры и разрабатывают предложения по оптимизации товарного ассортимента.

4.2.4 Типовые тестовые задания²

1. Выберите несколько правильных ответов

Наука об управлении начала интенсивно развиваться:

в середине XIX века

* в конце XIX века

в начале XX века

с середины XX века

в конце XX века

2. Выберите один правильный ответ

Мысль «Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса» впервые была сформулирована в произведении:

М. В. Ломоносова

Ф. Тейлора

* «Поучение Птаххотепа» (древний Египет)

Б. Гейтса

3. Выберите один правильный ответ

Необходимость специализации производственных процессов впервые была показана в произведениях:

Древнегреческого ученого Платона

* Ученого эпохи Возрождения Макиавелли

Российского ученого эпохи Просвещения М. В. Ломоносова

В результате Хоторнских экономических экспериментов

4. Выберите один правильный ответ

Автором слов «Об уме правителя судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность» является:

М. В. Ломоносов

Сократ

Платон

* Н. Макиавелли

5. Выберите один правильный ответ

Последовали ли бизнесмены начала XIX века примеру реформ Р. Оуэна?

Многие бизнесмены последовали его примеру

Несколько бизнесменов последовали его примеру

* Ни один из бизнесменов не последовал примеру Р. Оуэна

² Правильные ответы отмечены «звездочкой» (*)

6. Выберите один правильный ответ
Первых консультантов по управлению называли?

Специалист по консалтингу

Эксперт по эффективности

Специалист по развитию

* Эксперт по методам управления

7. Выберите один правильный ответ

Началом становления науки об управлении обычно считают?

Появление книги «Поучение Птаххотепа» (древний Египет)

* Выход книги Ф. У. Тэйлора «Принципы научного управления»

Основание первых консалтинговых компаний

8. Выберите один правильный ответ

Ф.У. Тэйлор впервые обратил внимание научного сообщества на слабое место бизнеса?

* Высокие непроизводительные расходы

Низкая заработная плата рабочих

Плохие условия труда на предприятиях

Слабая профессиональная подготовка работников

9. Выберите один правильный ответ

Ф. Тэйлор установил, что количество времени для выполнения работ:

Нужно выделять больше, чтобы работы была выполнена спокойно, в умеренном темпе

* Выделять меньше, чтобы работник трудился как можно более напряженно

Реалистичное для выполнения работы

10. Выберите один правильный ответ

Идеи повышения эффективности производства не были представлены в трудах Ф. Тэйлора?

Использование стимулирования труда

* Необходимость нормирования труда

Важность отбора людей

Значение взаимоотношений, которые возникают в группе

Значение обучения

4.2.5 Типовые темы контрольной работы

1. Сравнительный анализ зарубежного и российского рынка консалтинговых услуг (опыт России и США).

2. Сравнительный анализ зарубежного и российского рынка консалтинговых услуг (опыт России и Великобритании).

3. Сравнительный анализ зарубежного и российского рынка консалтинговых услуг (опыт России и Германии).

4. Сравнительный анализ зарубежного и российского рынка консалтинговых услуг (опыт России и Японии).

5. Анализ региональных особенностей рынка консалтинговых услуг (Сибирский федеральный округ).

6. Анализ региональных особенностей рынка консалтинговых услуг (Дальневосточный федеральный округ).

7. Анализ региональных особенностей рынка консалтинговых услуг (Северо-западный федеральный округ).

8. Анализ региональных особенностей рынка консалтинговых услуг (Уральский федеральный округ).

9. Сравнительный анализ 3-х консалтинговых организаций г. Новосибирска

10. Сравнительный анализ услуг консалтинговых организаций (на примере одной услуги в не менее 5 консалтинговых организациях)

4.3. Оценочные средства 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 ОС–11 | Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внешним и внутренним заказчикам | ОПК ОС–11.3 (очная и заочная формы обучения) | Способность организовать процесс внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществить контроль за деятельностью консультанта, а также оценить эффективность управленческого консалтинга |
| | | ОПК ОС–11.2 (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ) | Способность понять и выделить цели и задачи управленческого консультирования через технологии управления персоналом, определить оптимальные технологии и схему управленческого консультирования. Способность организовать процесс внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществить контроль за деятельностью консультанта, а также оценить эффективность управленческого консалтинга |
| ПК–19 | Владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и | ПК–19.2 (очная и заочная формы обучения) | Способность применять методики сбора информации для выявления потребности, формирования заказа организации и оценки |

| | | | |
|-------|---|---|---|
| | развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала | | эффективности в обучении и развитии персонала |
| | | ПК–19.2 (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ) | Способность применять методики сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала, информировать и консультировать руководителей подразделений и организации по вопросам результатов обучения |
| ПК–25 | Способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений | ПК–25.2 (очная и заочная формы обучения (в т.ч. с применением ЭО и ДОТ) | Способность проводить анализ кадровых рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, осуществлять консультирование в области предотвращения кадровых рисков |

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---|---|---|
| ОПК ОС–11.3 (очная и заочная формы обучения) | Демонстрирует умение сбора, обработки и передачи информации по вопросам организации процесса внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществления контроля за деятельностью консультанта, а также оценки эффективности управленческого консалтинга | Разработана модель процесса контроля управленческого консалтинга. Определены основные направления контроля и параметры оценки выгод, полученных клиентом, а также прямые и косвенные результаты консалтинга. Предложена система объективных измерителей и оценок для клиентской организации |
| ОПК ОС–11.2 (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ) | Демонстрирует умение формулировать основные принципы организации консультант-клиентских отношений. Формулирует возможные цель и задачи в консультант-клиентских отношениях. Определяют ключевые сильные и слабые стороны, которые могут возникнуть в процессе консультант-клиентских отношений. | Разработана схема консультант-клиентских отношений в организации. Сформулированы возможные цели и задачи консультант-клиентских отношений. Определены ключевые сильные и слабые стороны, которые могут возникнуть в процессе управленческого консультирования. |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Называет основные положения договора о сотрудничестве клиента и консультанта.</p> <p>Демонстрирует умение сбора, обработки и передачи информации по вопросам организации процесса внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществления контроля за деятельностью консультанта, а также оценки эффективности управленческого консалтинга</p> | <p>Разработана модель процесса контроля управленческого консалтинга. Определены основные направления контроля и параметры оценки выгод, полученных клиентом, а также прямые и косвенные результаты консалтинга. Предложена система объективных измерителей и оценок для клиентской организации</p> |
| ПК–19.2 (очная и заочная формы обучения) | <p>Демонстрирует способность анализа рынка образовательных услуг</p> <p>Демонстрирует способность анализа рынка консалтинговых услуг</p> | <p>Продемонстрирована способность анализа рынка образовательных услуг</p> <p>Продемонстрирована способность анализа рынка консалтинговых услуг</p> |
| ПК–19.2 (заочная форма обучения с применением ЭО и ДОТ) | <p>Демонстрирует знания в области определения потребности в обучении и развития персонала</p> <p>Демонстрирует способность анализа рынка образовательных услуг</p> <p>Демонстрирует способность оценки эффективности в обучении и развитии персонала</p> <p>Демонстрирует способность анализа рынка консалтинговых услуг</p> <p>Демонстрирует способность осуществлять обратную связь и обработку результатов обучения</p> | <p>Продемонстрирована знания в области определения потребности в обучении и развития персонала</p> <p>Продемонстрирована способность анализа рынка образовательных услуг</p> <p>Продемонстрирована способность оценки эффективности в обучении и развитии персонала</p> <p>Продемонстрирована способность анализа рынка консалтинговых услуг</p> <p>Продемонстрирована способность осуществлять консалтинг в области оценки потребности</p> |
| ПК–25.2 (очная и заочная формы обучения (в т.ч. с применением ЭО и ДОТ)) | <p>Способен осуществить консультирование в области предотвращения кадровых рисков</p> | <p>Подготовлена схема консультирования в области предотвращения кадровых рисков</p> |

4.3.1 Типовые вопросы к зачету

1. Какова основная сущность консультационной деятельности?
2. В чем состоит сущность основных видов консультационных услуг?
3. В чем состоят особенности консалтинга как профессиональной деятельности, его отличия от аутсорсинга, аудита и др. услуг.
4. Каково содержание модели компетенций и критерии профессионализма консультанта?

5. В чем состоят особенности личностных качеств профессионального консультанта?
6. Каковы этические основы деятельности консультанта?
7. В чем сущность кадрового консалтинга как отдельного вида управленческого консультирования?
8. В чем состоит основное содержание деятельности кадровой службы при организации управленческого консультирования?
9. Какова роль, цели и задачи деятельности менеджера по персоналу как внутреннего консультанта?
10. В чем состоит специфика и основное содержание деятельности независимого кадрового консалтинга?
11. Каковы основные формы соглашений между клиентом и консультантом?
12. Какова структура и содержание консалтингового контракта?
13. Каковы основные модели консультирования?
14. Какова сущность консультирования по проекту и по процессу?
15. Каковы основные этапы и стадии процесса консультирования?
16. Какова структура и основное содержание технического задания консалтинговой организации?
17. Каковы факторы принятия решения о приглашении консультантов (технология оценки консультационных предложений, технические и финансовые критерии выбора, цена консультационной услуги и др.)?
18. Каковы источники информации о консалтинговых услугах?
19. Каковы основные виды консультационных организаций?
20. Каково значение и процедура организация конкурса на оказание консультационных услуг?
21. Какова основная форма, структура и содержание договора на оказание консультационных услуг?
22. Каковы основные сроки выполнения консультационного проекта, его регламентация и ответственность консультантов в процессе консультирования?
23. Какова система измерителей и оценок в консалтинге?
24. Каковы основные методы контроля консультационных проектов?
25. Каковы основные прямые и косвенные результаты консалтинга?

4.3.2 Типовые практические задания к зачету

Задание 1. Изучите текст. Опишите Вашу последовательность действий как консультанта.

По инициативе руководства крупной торговой сети, торгующей, например, сотовыми телефонами или обувью, Вам поручено создать однодневные тренинги:

– Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать в выходные, по окончании рабочей недели?

– Как продавцу-консультанту отдыхать/релаксировать ежедневно после тяжелого дня общения с посетителями магазинов?

Важно учесть: нужно побудить участников тренинга следовать «правильным советам» в домашних условиях.

Задание 2. Составьте матрицу компетенций консультанта для каждого вида консалтинга.

Матрица компетенций консультанта

| Уровень компетенций | Знания (знаниевый блок компетенций) | Умения, практические навыки (практический) | Личные качества (личностный блок) |
|---------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
| | | | |

| | | блок компетенций) | компетенций) |
|-----------------|--|-------------------|--------------|
| Вид консалтинга | | | |
| Экспертный | | | |
| Процессный | | | |
| Обучающий | | | |

Задание 3. Дайте комментарий к рисунку на основе специфики отношений в консалтинге.

Специфика консультант-клиентских отношений



4.3.3 Типовые тестовые задания для зачета

1. Выберите один правильный ответ

Автором следующего высказывания: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния» является

- А. Гастев
- * Ф. Тэйлор
- Г. Эмерсон
- Э. Мэйо
- Д. Макгрегор

2. Выберите один правильный ответ

Впервые подверг критике линейную структуру организации, построенную по типу армейской?

- А. Файоль

А. Гастев
* Ф. Тэйлор
Г. Эмерсон
Э. Мэйо
Д. Макгрегор

3. Выберите один правильный ответ

Ф. Тэйлор предложил структуру организации взамен линейной?

* Функциональную
Линейно-функциональную
Матричную
Дивизиональную

4. Выберите один правильный ответ

Впервые обратил внимание на роль трудовой культуры человека для повышения эффективности производства?

А. Файоль
А. Гастев
* Ф. Тэйлор
Г. Эмерсон
Э. Мэйо
Д. Макгрегор

5. Выберите один правильный ответ

Впервые доказал, что эффективность труда обеспечивается единством человека и техники?

* А. Файоль
А. Гастев
Ф. Тэйлор
Г. Эмерсон
Э. Мэйо
Д. Макгрегор

6. Выберите несколько правильных ответов

Диаграмма Г. Ганта стала предшественником документов? (2 ответа):

* Норм и расценок труда
Системы стимулирования труда
* Сетевых графиков процесса труда
Разработки структуры управления

7. Выберите один правильный ответ

Особенно успешны первые консультанты были в сфере?

Оптимизации человеческих отношений
* В области организации производства
Сокращения текучести кадров
Оптимизации системы стимулирования труда
Повышения эффективности системы управления

8. Выберите несколько правильных ответов

Главной целью административной школы управления было:

Оптимизация человеческих отношений
* Улучшение организации производства

* Создание универсальных принципов управления
Сокращение текучести кадров
Оптимизация системы стимулирования труда

9. Выберите один правильный ответ

Все большее значение по мере продвижения по служебной лестнице приобретает

* Знание закономерностей поведения людей

Понимание производственных процессов

Административная подготовка

Технические знания

Юридические знания

Педагогические знания

10. Выберите один правильный ответ

По мнению А. Файоля для успеха бизнеса предпочтительнее?

Посредственный руководитель, который держится за свое место

Талантливый менеджер, который не дорожит своим рабочим местом

* Оба плохи

11. Выберите один правильный ответ

Наука об управлении начала интенсивно развиваться:

в середине XIX века

* в конце XIX века

в начале XX века

с середины XX века

в конце XX века

12. Выберите один правильный ответ

Мысль «Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса» впервые была сформулирована в произведении:

М. В. Ломоносова

Ф. Тейлора

* «Поучение Птаххотепа» (древний Египет)

Б. Гейтса

13. Выберите один правильный ответ

Необходимость специализации производственных процессов впервые была показана в произведениях:

Древнегреческого ученого Платона

* Ученого эпохи Возрождения Макиавелли

Российского ученого эпохи Просвещения М. В. Ломоносова

В результате Хоторнских экономических экспериментов

14. Выберите один правильный ответ

Автором слов «Об уме правителя судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность» является:

М. В. Ломоносов

Сократ

Платон

* Н. Макиавелли

15. Выберите один правильный ответ

Последовали ли бизнесмены начала XIX века примеру реформ Р. Оуэна?

Многие бизнесмены последовали его примеру

Несколько бизнесменов последовали его примеру

* Ни один из бизнесменов не последовал примеру Р. Оуэна

4.3.4 Типовые варианты письменных контрольных заданий (для заочной формы обучения с применением ЭО и ДОТ)

Задание 1. Проведите сравнительный анализ трех определений управленческого консультирования. Сделайте вывод.

| Автор | Определение |
|-------|-------------|
| | |
| | |
| | |

Задание 2. Составьте матрицу компетенций консультанта для каждого вида консалтинга.

Матрица компетенций консультанта

| Уровень компетенций | Знания (знаниевый блок компетенций) | Умения, практические навыки (практический блок компетенций) | Личные качества (личностный блок компетенций) |
|---------------------|-------------------------------------|---|---|
| Вид консалтинга | | | |
| Экспертный | | | |
| Процессный | | | |
| Обучающий | | | |

Задание 3. Перечислите 10 основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом. Свои выводы подтвердите статистическими или иными данными.

| Зачет | Критерии оценки |
|--------------------------|---|
| Не зачтено (0-50 баллов) | Этапы компетенций, предусмотренные образовательной программой не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы. |
| Зачтено (51-100 баллов) | Этапы компетенций, предусмотренные образовательной программой сформированы. Демонстрирует допустимый уровень усвоения знаний в области организации процесса внешнего или внутреннего управленческого консультирования, осуществления контроля за деятельностью консультанта, а также оценки эффективности управленческого консалтинга. Демонстрирует практические навыки в области применения технологий управленческого консалтинга. |

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания по подготовке к формам текущего контроля представлены на сайте института³

Методические указания по освоению дисциплины студентами заочной формы обучения с применением ЭО, ДОТ размещены на сайте института⁴

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. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2015. - 255 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

2. Дресвянников, В. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебник / В. А. Дресвянников, А. О. Блинов ; под ред. А. Е. Илларионовой. - Электрон. дан. - Москва : Дашков и К, 2014. - 212 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=135375&sr=1, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана

3. Сидорина, Т. В. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 080400.62 – Управление персоналом / Т. В. Сидорина ; Сиб. акад. гос. службы. — Электрон. дан. - Новосибирск, 2014. - 194 с. – Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана

4. Черных, А. В. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Черных, О. А. Прудникова, М. В. Короткова. - Электрон. дан. –

³ Методические указания по подготовке к формам текущего контроля для студентов направления «Управление персоналом»// <http://siu.ranepa.ru/kafedra/default.aspx?page=70>

⁴ <http://siu.ranepa.ru/sveden/education/>

Ульяновск : ФГБОУ ВПО «УлГПУ им. И. Н. Ульянова», 2013. - 372 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278056>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана

5. Шапиро, С. А. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Вешкурова. - Электрон. дан. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с.- Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436114&sr=1, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

6.2. Дополнительная литература.

1. Войтик, И. М. Управленческое консультирование : учеб. пособие для студентов всех форм обучения / И. М. Войтик, Т. В. Черняк ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. - 260 с

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры и для студентов вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - Москва : Юрайт, 2015. - 370 с. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/502708DC-EF85-4939-91A3-F9C1625D9598>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

3. Красовский, Ю. Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы : учеб.-практ. пособие для студентов вузов / Ю. Д. Красовский. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 232 с. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/20960>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

4. Лабутин, К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг [Электронный ресурс] / К. М. Лабутин. - Электрон. дан. – Москва : Лаборатория книги, 2010. - 96 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

5. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ульяновский государственный технический университет" ; сост. Т. Е. Минякова. - Электрон. дан. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. - 94 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363086>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Токмакова, Н. О. Основы управленческого консультирования [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Н. О. Токмакова. - Электрон. дан. – Москва : Евразийский открытый институт, 2006. - 240 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90959>, требуется авторизация (дата обращения : 09.08.2016). - Загл. с экрана.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: с изм. и доп. на 1 апр. 2012 г. - М.: МЦФЭР, 2012. - 126, [1] с.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [М.], 2003 - 2012. – Режим доступа: <http://www.HR-Journal.ru>, свободный.

2. Официальный сайт Национального союза кадровиков [Электронный ресурс] / Нац. союз кадровиков. - [М?], 2002 - 2012. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>, свободный.

3. Университетская библиотека ONLINE [Электронный ресурс]: [электрон.-библиотеч. система] / О-во с огранич. ответственностью «Директ-Медиа». - [М.], 2001 - 2010. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>, требуется авторизация.

4. Университетская информационная система РОССИЯ [Электронный ресурс] : тематич. электрон. б-ка / Науч.-исслед. вычислит. центр МГУ; Автоном. некоммерч. организация «Центр информац. исслед.». – Электрон. дан. – М., 2000 – 2012. - Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru>, требуется авторизация.

5. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>, свободный.

6. Электронные книги по управлению персоналом и экономике труда. [Электронный ресурс] / Административно-управленческий портал. - [М?], 1999 - 2012. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i006.htm>, свободный.

7. Экономика труда [Электронный ресурс] / Федеральный образовательный портал по социологии, экономике и менеджменту. - [М], 2012. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/net/16000159>, свободный.

6.6. Иные источники

Не используются

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

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподавитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная

Лаборатория личностного и профессионального развития: Полиграф «Фемида», компьютер с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, телевизор, колонки, DVD-проигрыватель, музыкальных центра, видеокамера, видеомagneфона, методические материалы (тесты, методики и т.п.), столы письменные, стулья, шкаф, трибуна настольная, стеллаж, доска аудиторная, ковровое покрытие; стекло для одностороннего просмотра для проведения фокус-групп

Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа: Столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная, компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран

Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы. Библиотека, имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: компьютеров с выходом в Интернет., автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского

Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.

Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья): Экран, компьютеров с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла

Видеостудия для вебинаров: Компьютеры с выходом в Интернет, оснащенные веб-камерами и гарнитурами (наушники + микрофон), столы, стулья.

Кафедры: Компьютеры с выходом в Интернет, в т.ч. оснащенные веб-камерой, гарнитурой (наушники + микрофон), столы, стулья, кресла офисные, принтер, шкафы.

Компьютерный класс для преподавателей: Компьютеры с выходом в Интернет и в локальную сеть, лазерный принтер, сканеры, столы аудиторные, стулья, доска аудиторная

Программное обеспечение: Пакет MS Office, Microsoft Windows, Сайт филиала, СДО Прометей, Корпоративные базы данных, iSpring Free Cam8.