

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

---

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

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой управления персоналом

Протокол от «04» сентября 2019 г. № 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
адаптированная для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными  
возможностями здоровья**

Б1.Б.30 Основы управленческого консультирования

---

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

Основы УК

---

*(краткое наименование дисциплины)*

по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
направленность (профиль) «Управление персоналом организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2020

Новосибирск, 2019

**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 образовательной 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.....	8
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.....	28
6.1. Основная литература.....	28
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	29
6.4. Нормативные правовые документы.....	29
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 образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.30«Основы управленческого 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-4.1 (очная форма обучения) ОПК-4.2 (заочная и заочная с применением ЭО ДОТ формы обучения)	способность определять основные направления и круг вопросов для взаимодействия с внешними организациями  способность формировать запрос и планировать работу для получения информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций
ОПК ОС-11	способность 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	ОПК-4.1 (очная форма обучения)	на уровне знаний: демонстрирует знание теоретических основ управленческого консультирования
	ОПК-4.2 (заочная и заочная с	на уровне умений: формирует запрос на получение информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних

	применением ЭО ДОТ формы обучения)	организаций на уровне навыков: владеет навыками оформления договорных отношений с консультантами по кадровым вопросам
-	ОПК ОС-11.2	на уровне знаний: демонстрирует знание принципов и методов консультационной деятельности на уровне умений: организует взаимодействие с внешним и внутренним заказчиком по вопросам предоставления консалтинговых услуг на уровне навыков: владеет навыком обучающего консультирования

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 32 часа: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 76 часов. (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 в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» изучается на 3 курсе в 6 семестре.

Дисциплина Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» относится к обязательной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

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

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					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	12	1		2		9	О <sub>1</sub>
2.	Организация процесса кадрового консультирования	12	1		2		9	О <sub>2</sub>
3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	12	2		2		8	Д <sub>1</sub>

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	12	2		2		8	Кейс <sub>1</sub>
5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	12	2		2		8	О <sub>3</sub>
6.	Основные направления консалтинговой деятельности	12	2		2		8	Кейс <sub>2</sub>
7.	Консалтинг мотивационных систем	12	2		2		8	Кейс <sub>3</sub>
8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	12	2		1		9	Т
9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	12	2		1		9	Т
	Промежуточная аттестация							Зачет
<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>76</b>	

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), кейсовое задание (К), тестирование (Т).

\*\* формы промежуточной аттестации: зачет (За).

#### Заочная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	48					42	О <sub>1-2</sub> Кейс <sub>1</sub>
2.	Организация процесса кадрового консультирования							
3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты		2		4			
4.	Методы анализа и решения управленческих проблем							
5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	56					50	Кейс <sub>2</sub> Т
6.	Основные направления консалтинговой деятельности							
7.	Консалтинг мотивационных систем		4		2			
8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя							
9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы							
	Промежуточная аттестация	4				4		Зачет
<b>Всего</b>		<b>108</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>92</b>	

Примечание:

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

\*\* формы промежуточной аттестации: зачет (За).

#### Заочная форма обучения (с применением ЭО и ДОТ)

№	Наименование тем	Объем дисциплины, час	Форма
---	------------------	-----------------------	-------

	(разделов)	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	48	2		4		42	ПЗ
2.	Организация процесса кадрового консультирования							
3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты							
4.	Методы анализа и решения управленческих проблем							
5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	56	4		2		50	
6.	Основные направления консалтинговой деятельности							
7.	Консалтинг мотивационных систем							
8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя							
9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы							
	Промежуточная аттестация	4				4		Зачет
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>92</b>	

*Примечание:*

\* формы текущего контроля успеваемости: практические задания (ПЗ).

\*\* 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 PFP». Изучение реальных примеров мотивационных программы для персонала.

#### **Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя**

Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала. Актуальные тенденции HR-брендинга Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

#### **Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы**

Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой. Модели открытия консалтингового бизнеса. Матрица BCG для консалтинговой фирмы. 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.30«Основы управленческого консультирования» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Для очной формы обучения



Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы
Тема 2.	Организация процесса кадрового консультирования	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы
Тема 3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	Предоставление доклада в устном виде
Тема 4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы
Тема 6.	Основные направления консалтинговой деятельности	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 7.	Консалтинг мотивационных систем	Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	Тестирование
Тема 9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	Тестирование

Для заочной формы обучения

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	Устный ответ на вопросы, письменный ответ на вопросы Работа в группе по выполнению кейсового задания
Тема 2.	Организация процесса кадрового консультирования	
Тема 3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	
Тема 4.	Методы анализа и решения управленческих проблем	
Тема 5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	Работа в группе по выполнению кейсового задания Тестирование
Тема 6.	Основные направления консалтинговой деятельности	
Тема 7.	Консалтинг мотивационных систем	
Тема 8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	
Тема 9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы	

Для заочной формы обучения с применением ДОТ

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	Письменный ответ на вопросы
Тема 2.	Организация процесса кадрового консультирования	

Тема 3.	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты
Тема 4.	Методы анализа и решения управленческих проблем
Тема 5.	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге
Тема 6.	Основные направления консалтинговой деятельности
Тема 7.	Консалтинг мотивационных систем
Тема 8.	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя
Тема 9.	Организация деятельности консалтинговой фирмы

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (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.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

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

Критерии оценивания ответа:

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

Критерии оценивания доклада по теме занятия/диспута:

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

Критерии оценивания участия в обсуждении докладов/диспуте:

- умение формулировать вопрос по теме доклада;
- умение отстаивать свою точку зрения, опираясь на методы аргументации;
- наличие дополнений к докладу;
- 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 на диспуте, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования.

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

для лиц с нарушениями зрения: в устной форме или в форме электронного документа с увеличенным шрифтом с использованием специализированного программного обеспечения.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме или в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в устной форме или печатной форме или в форме электронного документа.

При проведении текущего контроля успеваемости обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены СИУ – филиал РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа или на выполнение заданий.

### **Типовые оценочные средства**

#### **4.2.1 Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

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

1. Понятие «управленческий консалтинг». Характеристика основных подходов к управленческому консультированию.
2. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга.
3. Современное развитие рынка консалтинговых услуг в мире.
4. Становление консалтинговых услуг в России.
5. Участники процесса консультирования. Процесс выбора консультанта (внутренние и внешние консультанты, российское/зарубежное агентство).
6. Характеристика основных направлений управленческого консультирования.

##### **Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования**

1. Основные этапы процесса консультирования (Модель Милана Курба): краткая характеристика каждой из стадий
2. Предпроектная стадия: (контакт с клиентом, осознание клиентом наличия проблемы, предварительный диагноз проблемы; подготовка ТЗ и финансового предложения, заключение контракта). Видение консультанта.
3. Проектная стадия: общая характеристика. Оценка качества результатов проекта. Видение консультанта.
4. Особенности послепроектной стадии. Завершение консалтингового процесса. Видение консультанта. Самоанализ эффективности консультационной деятельности.

##### **Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге**

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

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

1. Диагностика как метод изучения состояния управляемого объекта.
2. Цели и задачи организационной диагностики.
3. Применение диагностики при анализе управленческих процессов.
4. Методы экспресс-диагностики (самодиагностики) как метод сбора информации и общей организационной диагностики
5. Диагностическое интервью как метод сбора информации и общей организационной диагностики
6. Диагностическое наблюдение как метод сбора информации и общей организационной диагностики
7. SWOT-анализ как метод сбора информации и общей организационной диагностики
8. PEST-анализ как метод сбора информации и общей организационной диагностики
9. Позиционный анализ в структуре организационной диагностики.
10. Диагностика в практике организационного аудита.

#### 4.2.3 Типовые кейсовые задания

##### **Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем**

**Задание.** *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. Сформируйте и оформите запрос на консультационные услуги.*
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.

## **Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности**

**Задание.** *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?*
3. *Предложите схему взаимодействия консультационно фирмы с заказчиком.*

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.

### **Тема 7. Консалтинг мотивационных систем**

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

1. *Предположите, как поступил руководитель чтобы урегулировать ситуацию.*
2. *Разработайте решение кейса с внедрение дополнительных мотивационных условий для механика*

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?

#### **4.2.4 Типовые тестовые задания<sup>1</sup>**

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

<sup>1</sup> Правильные ответы отмечены «звездочкой» (\*)

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

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

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции 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-4.1 (очная форма обучения) ОПК-4.2 (заочная и заочная с применением ЭО ДОТ формы обучения)	способность определять основные направления и круг вопросов для взаимодействия с внешними организациями  способность формировать запрос и планировать работу для получения информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций
ОПК ОС-11	способность предоставлять консультационные услуги в области	ОПК ОС-11.2	готовность оказывать консультационные услуги внутренним и внешним заказчикам



	управления персоналом внутренними и внешним заказчиком		
--	--	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<p>ОПК-4.1 (очная форма обучения) ОПК-4.2 (заочная и заочная с применением ЭО ДОТ формы обучения) способность определять основные направления и круг вопросов для взаимодействия с внешними организациями</p> <p>способность формировать запрос и планировать работу для получения информационных, методических, консультационных услуг со стороны внешних организаций</p>	<p>Определяет перечень вопросов взаимодействия с 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.</p> <p>Определяет состав информационных ресурсов, справочных, методических и иных материалов Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Федеральной службой по труду и занятости для решения задач профессиональной деятельности.</p> <p>Определяет состав, порядок заполнения, сроки предоставления информационных, справочных, учетных документов в государственные органы, государственные внебюджетные фонды и другие организации.</p> <p>Определяет перечень и содержание нормативно-законодательных актов по вопросам взаимодействия с</p>	<p>Исчерпывающе определен перечень вопросов взаимодействия с 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.</p> <p>Исчерпывающе определен состав информационных ресурсов справочных, методических и иных материалов Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Федеральной службой по труду и занятости для решения задач профессиональной деятельности.</p> <p>Правильно определен состав, порядок заполнения, сроки предоставления информационных, справочных, учетных документов в государственные органы, государственные внебюджетные фонды и другие организации.</p> <p>Исчерпывающе определен перечень и содержание нормативно-законодательных актов по вопросам взаимодействия с внешними организациями занятости для</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	внешними организациями занятости для решения задач профессиональной деятельности.	решения задач профессиональной деятельности.
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

Оценочные средства промежуточной аттестации предоставляется в доступной форме

для лиц с нарушениями зрения: в устной форме или в форме электронного документа с увеличенным шрифтом с использованием специализированного программного обеспечения

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме или в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в устной форме или печатной форме или в форме электронного документа.

#### 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, управления финансовой деятельностью, развития маркетинга в организации.
32. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя.
33. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда
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 2019-2020 гг.

### **Примеры практических заданий (кейсов) 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 (знанийевый блок компетенций)	Умения, практические навыки (практический блок компетенций)	Личные качества (личностный блок компетенций)
Вид консалтинга			
Экспертный			
Процессный			
Обучающий			

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

Специфика консультант-клиентских отношений



**Задание 4.** Дайте обоснование:

- принципов подбора персонала на должность внутреннего консультанта (требования к личности и профессиональным качествам);
- формам повышения их квалификации;
- принципов организации деятельности, статуса.

**Задание 5.** Разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта.

**Задание 6.** Предложите структуру договора оказания консультационных услуг. Раскройте содержание основных разделов.

**Задание 7.** Проанализируйте деятельность внутренних консультантов, т.е. оцените возможность создания службы внутренних консультантов в вашей организации.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

**Задание 8.** 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					

### 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

### 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.

Шкала оценивания.

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.

#### 4.4. Методические материалы

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.



Зачет выставляется студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Зачет проводится в форме публичного выступления (ответ на вопросы) и решения задания к зачету.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса зачета, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти минут.

Обучающийся также готовит решение задания (кейса). Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Порядок проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме для лиц с нарушениями зрения: в устной форме или в форме электронного документа с использованием специализированного программного обеспечения

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме или в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в устной форме или в печатной форме, или в форме электронного документа.

Обучающимся инвалидам и обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости по личному устному или письменному заявлению предоставляется дополнительное время для подготовки ответа или выполнения задания (не более чем на 30 мин.).

Ответы на вопросы и выполненные задания обучающиеся предоставляют в доступной форме:

для лиц с нарушениями зрения: в устной форме или в письменной форме с помощью ассистента, в форме электронного документа с использованием специализированного программного обеспечения

для лиц с нарушениями слуха: в электронном виде или в письменной форме.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в устной форме или в письменной форме или в форме электронного документа (возможно с помощью ассистента).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения допускается использование дистанционных образовательных технологий, адаптированных для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены образовательным учреждением или могут использоваться собственные технические средства.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

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

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.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

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).

### **Методические указания по подготовке к опросу:**

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

### **Методические рекомендации по написанию доклада к докладу:**

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».

### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Виды консультационных услуг, наиболее распространенные в настоящее время.
2. Миссия и правила поведения консультанта.
3. Исторические корни управленческого консультирования.
4. Человеческий и интеллектуальный капитал консалтинговой фирмы.
5. Принципы маркетинга консалтинговых услуг, маркетинговая программа консалтинговой фирмы.
6. Современные IT-технологии в управленческом консультировании.
7. Организация интернет-консультирования клиента.
8. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
9. Современные российские объединения консультантов.
10. Нормативно-правовая база управленческого консультирования.
11. Специфические стратегии консультирующей организации.
12. Основные перспективы развития консалтингового бизнеса в мире.
13. Перспективы развития консалтинга в России.
14. Коучинговый подход в консультировании.
15. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
16. Бизнес-консультант в переговорном процессе.
17. Консультирование по организации деятельности ассесмент-центров в компаниях

18. Применение психологического тестирования в рамках консультирования персонала.
19. Игровые методики и тренинги в рамках консультирования персонала
20. Сравнительный анализ консультирования и коучинга.
21. Эффективность и качество управленческого консультирования: новые методы оценки результатов.
22. Форма оплаты труда консультантов в мире и России.
23. Методическое обеспечение организационной диагностики.
24. Роль консультанта по внедрению организационных изменений.
25. Диагностика организационных патологий.

### **Методические рекомендации по защите заданий (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. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова ; Российский государственный гуманитарный университет. - Москва : Проспект, 2018. - 160 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-392-25763-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=494464&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=494464&sr=1) (21.06.2019).

2. Бирман, Л.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.А. Бирман; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования. - Москва : Издательский дом Дело, 2018. - 344 с. - ISBN 978-5-7749-1345-9.

3. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. М. Соколова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005150-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037313> (дата обращения: 31.10.2019). – Режим доступа: по подписке.

4. Чуланова, О. Л. Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5d22fe5e67c9e5.10749603](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603). - ISBN 978-5-16-014885-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009600> (дата обращения: 31.10.2019). – Режим доступа: по подписке.

## 6.2. Дополнительная литература

4. Алдакушева А.Б., Кремер М.И. Проблема кадрового консультирования в России // Интерактивная наука. Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». –2017. – №5 (15) – С. 124-126
5. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-012953-2. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=357093> (дата обращения: 19.10.2019). — Режим доступа: электрон.-библ. система «Znanium.com», требуется авторизация.
6. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-012366-0. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=348747> (дата обращения: 19.10.2019). — Режим доступа: электрон.-библ. система «Znanium.com», требуется авторизация.
7. Кремер, М. И. Проблема кадрового консультирования в России / М. И. Кремер, А. Б. Алдакушева // Интерактивная наука. –2017. – №5 (15) – С. 124-126. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29112801> (дата обращения: 19.10.2019). — Режим доступа: науч.-электрон. б-ка «eLibrary.ru», требуется авторизация.
8. 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.
9. Ichak Adizes Institute, Santa Barbara, California, US A Estimating consultant engagement in the corporate lifecycle: study of the bias in South Eastern Europe / Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies 2017/22 (2) – 12 p.

## 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. 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.
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. Савкин, А. Д. Коучинг по-русски: от смелости желать к смелости быть / А. Д. Савкин, М. А. Данилова. – Москва : Проспект, 2016. – 176 с. – ISBN 978-5-392-20321-5. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443862> (дата обращения: 19.10.2020). — Режим доступа: электрон.-библ. система «Унив. б-ка ONLINE», требуется авторизация.

## 6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (последняя редакция).
3. Приказ Минобрнауки России от 14 декабря 2015 г. № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)».
4. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Ректора РАНХиГС от 19 августа 2016 г. № 01-4603.
5. Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 N 39362).

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. [www.ilo.ru](http://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](http://www.uptp.ru) (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)
5. [www.hro.ru/hrm](http://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/](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/) Статьи по управлению персоналом.
8. [www.job.ru](http://www.job.ru) Российское “Интернет-агентство занятости”
9. <https://www.acjournal.ru/jour> Научно-практический рецензируемый журнал «Управленческое консультирование», РАНХиГС

### 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 управленческого консультирования: учеб. пособие. – М: Феникс, 2015. – 397 с.
4. Колетвинова Е. Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс / Е.Ю. Колетвинова. – М. : Проспект, 2018. – 144 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](http://znanium.com)]
6. Чуланова О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций : монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 120 с. - (Научная мысль). – Библиогр.: с. 108-116.

### 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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://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/>

Обучающиеся обеспечиваются следующим комплектом программного обеспечения, адаптированного для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов:

- пакет MS Office
- Microsoft Windows
- сайт филиала
- СДО Прометей
- корпоративные базы данных

iSpring Free Cam8.

Для обучающихся с нарушениями зрения:

NVDA (Non Visual Desktop Access) - свободная, с открытым исходным кодом программа для MS Windows, которая позволяет незрячим или людям с ослабленным зрением работать на компьютере без применения зрения, выводя всю необходимую информацию с помощью речи;

Экранная лупа – программа экранного увеличения;

Экранный диктор (на англ.яз) – программа синтеза речи;

Для обучающихся с нарушениями слуха:

Speech logger– программа перевода речи в текст.