

Государственное образовательное учреждение высшего образования
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И
УПРАВЛЕНИЯ»**
(ГОУ ВО КРАГСнУ)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре
ОПОП 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление
(решение Ученого совета
От 17.06.22 № 12)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»

Направление подготовки – *38.03.04 Государственное и муниципальное управление*

Направленность (профиль) – *«Государственное и муниципальное управление»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – 2022

Сыктывкар
2022

Рабочая программа дисциплины «Основы управленческого консультирования» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень *бакалавриата*), утвержденного приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № 1016;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень *бакалавриата*) направленность (профиль) «Государственное и муниципальное управление».

© Коми республиканская академия
государственной службы
и управления, 2022

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

1. Цель и задачи учебной дисциплины

1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины «Основы управленческого консультирования» является формирование компетенций по использованию методических и организационных аспектов управленческого консультирования при управлении персоналом.

1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами освоения дисциплины «Основы управленческого консультирования» являются:

- усвоение сущности и особенностей управленческого консультирования;
- развитие способностей применения технологии оказания консультационных услуг в управлении персоналом;
- овладение навыками использования управленческого консультирования в практической деятельности предприятий и организаций.

1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Основы управленческого консультирования» направлено на формирование следующих компетенций:

1) общепрофессиональные:

- ОПК-7. Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

2) профессиональные:

- ПК-2 Способность использовать современные методы диагностики, анализа и управления социально-экономическими системами, а также методами принятия решений и их реализации на практике

- ПК- 3 Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления, анализировать результаты и последствия их реализации

1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Основы управленческого консультирования» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

2) общепрофессиональные:

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ОПК-7. Способен	ОПК-7. И-1. Осуществляет	ОПК-7. И-1. 3-1. Знает

осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.	внутриорганизационные и межведомственные коммуникации в сфере публичного управления, а также коммуникации с негосударственными институтами, средствами массовой информации и гражданами.	принципы формирования внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций ОПК-7. И-1. 3-2. Знает основы взаимодействия с общественностью ОПК-7. И-1. 3-3. Знает специфику взаимодействия с общественностью в органах публичного управления ОПК-7. И-1. У-1. Умеет применять на практике технологии связей с общественностью в органах публичного управления
--	--	---

3) профессиональные:

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Формируемая трудовая функция (наименование)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ПК-2 Способность использовать современные методы диагностики, анализа и управления социально-экономическими системами, а также методами принятия решений и их реализации на практике		ПК-2 И-1 Применяет инструменты научного познания и практики исследования в системе государственного и муниципального управления	ПК-2 И-1 3-1 Знает направления современных научных исследований в сфере государственного и муниципального управления; ПК-2 И-1 3-2 Знает наиболее острые проблемы современных социально-экономических процессов и подходах к их исследованию в рамках конкретных направлений современной экономической теории ПК-2 И-1 У-1 Умеет работать с первоисточниками, анализировать научные литературные источники, критически оценивать теорию и концепции ПК-2 И-1 У-2 Умеет применять категориальный и методологический аппарат современной экономической науки, методы исследования социально-

<p>ПК- 3 Способен принимать и исполнять управленческие решения в сфере государственного и муниципального управления, анализировать результаты и последствия их реализации</p>		<p>ПК-3 И-1 Демонстрирует способность принятия и исполнения управленческого решения</p>	<p>экономических процессов ПК-3 И-1 3-1 Знает методологические основы разработки управленческих решений ПК-3 И-1 3-2 Знает способы определения параметров качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов ПК-3 И-1 У-1 Умеет разрабатывать управленческие решения и оценивать их последствия – определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры; навыками оценки последствий принятия управленческих решений ПК-3 И-1 У-2 Умеет определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов, выявления отклонений и принятия корректирующих мер</p>
---	--	---	--

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Основы управленческого консультирования»:

Должен знать: - психологические и этические аспекты консультационной деятельности, показатели оценки управленческого консультирования

- сущность методов управленческого консультирования (индивидуальных, групповых, массовых).

- типы и виды управленческого консультирования

- понятие управленческого консультирования, особенности рынка консалтинговых услуг в области работы с персоналом.

- сущность планирования действий в консультировании с учетом рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом.

Должен уметь: - учитывать психологические и этические аспекты в консультационной деятельности, оценивать эффективность управленческого консультирования.

- применить методы управленческого консультирования (индивидуальные, групповые, массовые).

- определить и использовать типы и виды управленческого консультирования.

- осуществлять управленческое консультирование, собирать информацию для анализа рынка консалтинговых услуг в области работы с персоналом.

- планировать действия в консультировании с учетом рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом.

3. Объём учебной дисциплины

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	36,25
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	
<i>Консультация перед экзаменом</i>	
<i>Экзамен</i>	
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
Самостоятельная работа	35,75
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	72
<i>зачётные единицы</i>	2

Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	18,25
Аудиторные занятия (всего):	18
<i>Лекции</i>	10
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	
<i>Консультация перед экзаменом</i>	
<i>Экзамен</i>	

	<i>Зачет</i>	0,25
	<i>Контрольная работа</i>	
	<i>Руководство курсовой работой</i>	
Самостоятельная работа		53,75
	<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	49,75
	<i>Подготовка контрольной работы</i>	
	<i>Написание курсовой работы</i>	
	<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации		тест
Общая трудоёмкость дисциплины:		
	<i>часы</i>	72
	<i>зачётные единицы</i>	2

4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование <i>тем</i> учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Содержание управленческого консультирования (ОПК-7, ПК-2, ПК-1)	Понятие консультирования и консультационной услуги. Характерные черты консультирования. Субъекты и объекты консультационной деятельности Причины обращения клиента к консультантам. Внешние и внутренние консультанты. Рынок консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом.
Тема 2. Типы, виды и методы управленческого консультирования (ОПК-7, ПК-2, ПК-1)	.Типы консультационной деятельности (просветительский, академический, консалтинговый, интеграционный). Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, обучающее). Факторы, определяющие выбор методов управленческого консультирования. Методы управленческого консультирования (индивидуальные, групповые, массовые).
Тема 3. Психологические и этические аспекты консультационной деятельности (ОПК-7, ПК-2, ПК-1)	Причины возможного непонимания между консультантом и клиентом. Необходимость сотрудничества консультанта с клиентом. Профессиональная этика в консультационной деятельности.
Тема 4. Планирование, создание и реализация консультационных проектов в области управления персоналом (ОПК-7, ПК-2, ПК-1)	Подготовка консультационного процесса. Организационная диагностика и определение проблем клиента. Планирование действий в консультировании. Организация внедрения консультационного проекта. Завершающий этап оказания консультационных услуг.
Тема 5. Консультирование по вопросам управления персоналом (ОПК-7, ПК-2, ПК-1)	Аудит и контроллинг персонала. Разработка и использование инноваций в сфере управления персоналом. Специфические риски, связанные с деятельностью по реализации функций управления персоналом. Управление персоналом при реализации программы организационных изменений.
Тема 6. Оценка управленческого консультирования (ОПК-7, ПК-2, ПК-1)	Оценка консультационной деятельности. Показатели эффективности управленческого консультирования. Направления совершенствования управленческого консультирования в области работы с персоналом.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

Васильев, Г.А. Управленческое консультирование / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 255 с. – (Профессиональный учебник: Менеджмент). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

5.2. Дополнительная литература (в том числе из ЭБС):

1. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник / А. М. Блюмин. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 363 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573146>.

2. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг» : учебное пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 98 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003>.

3. Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 377 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>.

4. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 406 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684410>.

5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

Электронно-библиотечная система изд-ва «Лань»

6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Основы управленческого консультирования» используются следующие программные средства:

Информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. https://www.onlyoffice.com
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Российская научная электронная библиотека https://www.elibrary.ru
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.s.ru

Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton
--	---

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krags.ru>)

7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Основы управленческого консультирования» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

- лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием;

- помещение для самостоятельной работы обучающихся, которое оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- сеть Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

- сайт <https://www.krags.ru/>;

- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Основы управленческого консультирования» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся

необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

Подготовка к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

Подготовка к занятиям семинарского типа

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;

- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Организация самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Подготовка к промежуточной аттестации

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)

8.1. Задания для проведения текущего контроля (тест)

1. Основной задачей дисциплины «Основы управленческого консультирования» является:

- а) формирование экономического мышления и коммерческого подхода к решению производственных задач;
- б) ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности, развитие навыков по консультированию;
- в) обучение теории и практике менеджмента, отработка навыков профессионального ведения управленческой деятельности.

2. Консультирование - это:

- а) деятельность консультационной фирмы, работающей по контракту и оказывающей услуги организациям с помощью специально обученных лиц;
- б) процесс принятия решений по реализации общих и специальных функций управления в ограниченных временных рамках;
- в) осуществление горизонтальных связей между управленческими подразделениями одного иерархического уровня.

3. Практическое значение знаний по курсу «Основы управленческого консультирования» заключается:

- а) в умении анализировать предложения консультантов;
- б) в способности определять конъюнктуру рынка и анализировать сбыт;
- в) в возможности анализировать и регулировать общие тенденции в экономике предприятия.

4. В набор услуг по консультированию, используемых в промышленно – развитых государствах, не включается:

- а) информационное обеспечение;
- б) проектно-информационные услуги;
- в) бухгалтерское обслуживание;
- г) внешний финансовый аудит;
- д) транспортные услуги;
- е) услуги по антикризисному управлению.

5. Человек становится консультантом, когда:

- а) получает более высокую управленческую должность, его ценит руководство, он умеет наладить с ним контакт;
- б) накапливает значительные знания и приобретает навыки выявления и решения управленческих проблем;
- в) его формальный статус находит подтверждение в неформальных кругах коллег, растет его авторитет среди сослуживцев.

6. Профессионализм консультанта по управлению не заключается:

- а) в умении работать с литературой;
- б) в умении распознать общие тенденции и обычные причины проблем;
- в) в умении общаться с людьми;
- г) в желании заработать много денег.

7. В процессе консультирования консультант обычно отвечает:

- а) за качество и законченность совета;
- б) за принятое решение;
- в) за реализацию предложений на практике.

8. Утверждение: «консультант сохраняет свою отчужденность независимо от дружеских или иных чувств, которые могут быть изначально или развиваться в ходе консультирования» отражает необходимость независимости консультанта:

- а) административной;
- б) политической;
- в) эмоциональной;
- г) финансовой.

9. Назовите год основания первой консультационной фирмы современного типа «Служба исследования бизнеса» в г. Чикаго:

- а) 1898;
- б) 1914;
- в) 1921;
- г) 1932.

10. Оцените степень влияния основателей различных школ менеджмента (Ф. Тейлор, Э. Мерсон, М. Фоллет, Э. Мэйо и других) на развитие консультирования:

- а) это влияние несущественно, наблюдается слабая связь теории управления и практики консультирования;
- б) развитие теории управления и управленческого консультирования осуществлялось независимо друг от друга;
- в) основатели школ менеджмента внесли большой вклад в развитие консультирования и сами выступали в роли консультантов;

11. «Третью волну» управленческого консалтинга представляла следующая категория консультантов:

- а) социологи, психологи, менеджеры, экономисты;
- б) бывшие предприниматели и управленцы, по разным причинам отошедшие от дел;
- в) университетские преподаватели, работники аппарата управления.

12. Многообразие услуг, агрессивная стратегия стимулирования деловой активности, интернационализация консультирования, прогресс в методологии консультирования – это:

- а) характеристики управленческого консалтинга 30-х годов 20-го века;
- б) особенности современного консультирования;
- в) качества консультирования, желательные в будущем.

13. Консультант – это:

- а) организационное подразделение любого типа, в функции которого входит оказание консультационных услуг;
- б) менеджер или организация, пользующаяся услугами консультантов в частном бизнесе, государственном секторе;
- в) специалист, который постоянно или периодически выполняет типичные консультационные функции в области управления.

14. Наличие знаний и умений, представление знаний за вознаграждение, соблюдение этических норм, признание деятельности обществом, самодисциплина и контроль консультанта являются:

- а) стадиями консультационного процесса;
- б) критериями профессионализма консультанта;
- в) причинами обращения клиента к консультанту.

15. Какая из ниже перечисленных причин не является основанием для обращения к услугам консультанта:

- а) особые знания и навыки консультанта;
- б) возможности обучения персонала посредством консультирования;
- в) необходимость выполнения функций менеджмента в организации;
- г) необходимость обоснования решений, принятых руководством;
- д) возможность беспристрастного взгляда со стороны;
- е) необходимость профессиональной помощи на временной основе

16. Отсутствие передачи навыков и умений клиенту в сфере, охваченной аутсорсингом характерно для консультационной деятельности:

- а) просветительского типа;
- б) академического типа;
- в) консалтингового типа;
- г) интеграционного типа.

17. Улучшение условий быта и труда наиболее бедных и неразвитых слоев общества является целью консультационной деятельности:

- а) просветительского типа;
- б) академического типа;
- в) консалтингового типа;
- г) интеграционного типа.

18. Утверждение «должна быть ясность в том, чего хотят достичь консультант и клиент и как измерить полученные результаты» относится к причине возможного непонимания между ними, касающейся:

- а) роли консультанта и клиента;
- б) предполагаемых результатов;
- в) совместно определяемой проблемы.

19. Утверждение: «Если нет сотрудничества, невозможно обучение при выполнении задания» является одной из причин:

- а) необходимости сотрудничества консультанта и клиента;
- б) обращения клиента к консалтинговой фирме;
- в) непонимания между консультирующей организацией и клиентом.

20. Поведенческая роль консультанта «пропагандист» предполагает степень активности консультанта в решении проблем, при которой консультант:

- а) обучает клиента и разрабатывает учебные программы;
- б) поднимает вопросы для размышления;
- в) выявляет альтернативы и ресурсы, помогает оценить последствия;
- г) предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.

27.«Выполнять каждое задание на индивидуальной основе и давать рекомендации, специально разработанные для ситуации клиента» - это этическая норма поведения консультанта, касающаяся:

- а) гонорара, выплачиваемого клиентом;
- б) обязательств перед клиентом;
- в) условий соглашения с клиентом.

28.Согласно этическим нормам управленческого консультирования, можно ли оказывать услуги двум и более конкурирующим клиентам, между которыми существуют неприязненные отношения?

- а) можно, предварительно уведомив их об этом;
- б) все зависит от конкретных условий и обстоятельств;
- в) нельзя ни при каких условиях, это нарушение этических норм.

29.Природа выполняемых услуг, требуемое время, опыт консультирующей фирмы, её возможности и репутация, степень принятой ответственности фирмой и предполагаемая выгода клиента учитывается при определении:

- а) стратегии консультирования;
- б) консультационной фирмы;
- в) гонорара консультанта.

30. При наличии желания клиента получить рекомендации от других клиентов, консультант:

- а) вправе назвать всех ранее консультируемых клиентов;
- б) упоминает имена только тех клиентов, которые согласились дать рекомендации;
- в) не должен упоминать консультируемые организации, так как это противоречит этике консультирования.

31.Следующим этапом процесса консультирования после фазы «Диагноз» является этап:

- а) внедрение;
- б) подготовка;
- в) завершение;
- г) планирование действий.

32.Какой из видов работ процесса консультирования не включается в этап «Планирование действий»:

- а) выработка решений;
- б) заключение контракта на консультирование;
- в) оценка альтернативных вариантов;
- г) предложение клиенту;
- д) планирование осуществления решений.

33. При проведении первых встреч консультант должен встречаться с должностными лицами организации клиента, которые:

- а) принимают решения о выполнении предварительного диагноза и обеспечении ресурсами;
- б) технически заинтересованы в качественном выполнении задания;
- в) являются инициаторами обращения организации-клиента в консультационную фирму.

34. При первых контактах, в случае нерешительности клиента, консультант должен:
- а) терпеливо объяснять и убеждать клиента, останавливаясь на потенциальных для него выгодах;
 - б) настаивать на немедленном принятии решения о заключении соглашения о предварительном диагнозе;
 - в) занять позицию ожидания, не торопить с принятием решения.
35. Оплата предварительного диагноза проблемы:
- а) как правило, не осуществляется;
 - б) производится в полном объеме;
 - в) производится частично, в соответствии с договорённостью.
36. Цель предварительного диагноза проблемы:
- а) определить и запланировать консультационное задание;
 - б) предложить меры решения возникшей проблемы;
 - в) запланировать меры по реализации предложений консультанта.
37. Годовой отчет организации-клиента, как источник информации при консультировании, является:
- а) внутренней документацией клиента;
 - б) результатом наблюдения за деятельностью организации;
 - в) опубликованным материалом для внешних пользователей.
38. Имена и профили работы сотрудников консалтинговой фирмы включаются в следующий раздел документа «Предложение клиенту»:
- а) раздел по квалификации фирмы-консультанта;
 - б) раздел по комплектованию штата;
 - в) технический раздел;
 - г) финансовый раздел.
39. При выявлении необходимых фактов время, частота, причины, следствия используются при обработке и группировке данных:
- а) по продукции и материалам;
 - б) по ресурсам, затратам и доходам;
 - в) по людям;
 - г) по событиям.
40. События и условия, как форма получения фактических данных, это:
- а) действия, поддающиеся наблюдению, и сопутствующие им обстоятельства;
 - б) информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте;
 - в) факты, хранящиеся в форме, пригодной для считывания и преобразования.
41. Осуществление специальных записей по критериям, предложенным консультантом:
- а) это один из путей получения фактических данных;
 - б) обычная практика ведения делопроизводства;
 - в) способ контроля деятельности подчинённых.
42. Научная организация специальной встречи консультанта с группой сотрудников организации-клиента не предусматривает:

- а) отсутствие начальников, а также коллег, выполняющих контрольные функции;
- б) приглашение на встречу тех, кто связан с проблемой;
- в) значительный количественный состав участников встречи.

43. На первом этапе систематизации фактических данных:

- а) определяются причинно-следственные связи между условиями и событиями;
- б) анализируются потенциальные возможности и угрозы;
- в) проводится тщательный отбор и проверяется полнота и ясность записей;
- г) устанавливаются критерии организации и группирования данных.

44. Целью планирования действий при консультировании является:

- а) определение новых путей решения проблемы;
- б) поиск дополнительных данных для качественного консультирования;
- в) более глубокое объяснение возникшей проблемы.

45. Участие консультанта во внедрении консультационного проекта необходимо, если:

- а) совместная работа на фазах диагностики и выработки программы действий показала возможность клиента самостоятельно справиться с внедрением;
- б) проблема, решаемая консалтинговой фирмой, относительно проста, и не ожидаются трудности при внедрении предложений консультанта;
- в) многие условия изменились после того как предложения по консультированию были представлены консультантом и приняты руководством организации-клиента.

46. При постановке основного диагноза утверждение: «консультанту предстоит улучшить существующую ситуацию» связано с решением проблемы:

- а) коррективной;
- б) созидательной;
- в) прогрессивной.

47. Информация о том, в каких подразделениях была выявлена проблема и насколько широко она распространена в организации, является элементом следующей характеристики проблемы:

- а) содержание;
- б) организационное и физическое местонахождение;
- в) абсолютная и относительная величина проблемы;
- г) временная перспектива.

48. Меры по поддержанию и контролю реализации консультационного проекта:

- а) могут значительно корректироваться после ухода консультанта;
- б) должны сохраняться после ухода консультанта;
- в) никак не влияют на успешное решение проблемы организации-клиента.

49. Какое действие клиента не является сигналом к завершению сотрудничества:

- а) клиент реже встречается с консультантом;
- б) клиент даёт понять, что потрачено много времени на выполнение задания;
- в) клиент с интересом обсуждает ход реализации предложений с консультантом.

50. Такой недостаток, как оплата часов консультирования, характерен для следующего метода установления расценок за услуги консультанта:

- а) платы за единицу времени;
- б) твердой оплаты;

в) оплаты в зависимости от результата.

51. Глубокое знание оттенков внутренних дел организации, технологии, стиля работы и управления является достоинством:

- а) внутренних консультантов;
- б) внешних консультантов;
- в) эффективных консультантов.

52. Творческое воображение и оригинальное мышление консультанта являются частью его:

- а) способностей работать с людьми;
- б) интеллектуальной и эмоциональной зрелости;
- в) интеллектуальных способностей;
- г) этики и честности.

53. При вовлечении персонала организации-клиента в выполнение сложных процедур, обеспечивающих консультирование и побуждающих к саморазвитию работников, целесообразно назначать на эту работу людей:

- а) с хорошими, развитыми способностями;
- б) свободных от обязанностей в требуемый период;
- в) проходящих период адаптации на предприятии;
- г) готовых к переходу на другую должность.

54. «Диссонанс сознания» в консалтинговой работе:

- а) это сопутствующие консультационной деятельности противоречия между интересами организации-клиента и консалтинговой фирмы;
- б) возникновение запоздалых соображений после окончательного решения и начала этапа внедрения предложений у лиц, ответственных за консультирование;
- в) несоответствие затрат труда и оплаты труда консультанта в начале его профессиональной карьеры.

55. Новые умения и навыки диагностики и решения проблем, получаемые клиентом, означают:

- а) новые способности клиента;
- б) новые системы и формы поведения;
- в) новую степень эффективности работы.

56. Утверждение: «обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности», является оценкой процесса консультирования, в частности:

- а) плана задания;
- б) количества и качества средств выполнения задания;
- в) стиля консультирования;
- г) руководства выполнением задания консультантом и клиентом.

8.2. Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие консультирования и консультационной услуги.
2. Характерные черты консультирования.
3. Субъекты и объекты консультационной деятельности
4. Причины обращения клиента к консультантам.
5. Внешние и внутренние консультанты.
6. Рынок консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом.

7. Типы консультационной деятельности (просветительский, академический, консалтинговый, интеграционный).
8. Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, обучающее).
9. Факторы, определяющие выбор методов управленческого консалтинга.
10. Методы работы службы управленческого консалтинга (индивидуальные, групповые, массовые).
11. Причины возможного непонимания между консультантом и клиентом.
12. Необходимость сотрудничества консультанта с клиентом.
13. Профессиональная этика в консультационной деятельности.
14. Подготовка консультационного процесса.
15. Организационная диагностика и определение проблем клиента.
16. Планирование действий в консультировании.
17. Организация внедрения консультационного проекта.
18. Завершающий этап оказания консультационных услуг.
19. Аудит и контроллинг персонала.
20. Разработка и использование инноваций в сфере управления персоналом.
21. Специфические риски, связанные с деятельностью по реализации функций управления персоналом.
22. Управление персоналом при реализации программы организационных изменений.
23. Преодоление локального сопротивления изменениям.
24. Оценка консультационной деятельности.
25. Показатели эффективности управленческого консалтинга.
26. Направления совершенствования управленческого консультирования в области работы с персоналом.

8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля

Ситуация 1.

Бытует шуточное определение, согласно которому консультант – это человек, который на вопрос клиента: «Который час?» – берет часы клиента и называет точное текущее время.

1. Оцените приведенное выше высказывание.
2. Назовите причины объективной необходимости деятельности консультантов в современных условиях с позиций экономической теории.
3. Каким образом влияет специализация труда на появление консультационного предпринимательства? На какой стадии экономического развития общества оно появляется?
4. В чем заключается экономический смысл приглашения консультационной организации в фирму клиента? Используйте понятие предельные издержки, альтернативные издержки (издержки отвергнутых возможностей)
5. В чем заключается экономическая целесообразность консультационного предпринимательства?

Ситуация 2.

В работе Паркинсона С.П. указано, что «консультантов можно сравнить с пчелами, которые, перенося пыльцу с одного цветка на другой, опыляют их».

1. Поясните высказывание.
2. О какой черте консультирования идет речь в этом сравнении?

Ситуация 3.

В последнее время среди теоретиков и практиков менеджмента и в деловой среде получает широкое распространение понимание управления знаниями как всеобъемлющей

стратегии корпорации. Эта стратегия направлена на выявление и практическое использование всей имеющейся у корпорации информации, знаний, опыта и квалификации сотрудников, с тем, чтобы сократить время реакции на меняющиеся рыночные условия и улучшить качество обслуживания клиентов.

Специалисты определяют управление знаниями как «систематическое приобретение, синтез, обмен и использование информации, идей и опыта для достижения успеха в бизнесе».

Передача знаний и лучших технологий позволяет доставлять правильную информацию нужным людям в нужное время так, чтобы они могли предпринимать какие-либо действия и создавать ценности. Передача знаний требует двух действий: обеспечения лица или группы информацией и восприятия этих знаний лицом или группой. Если это лицо не прибавит новые знания к своей информационной базе, передача знаний не удалась.

Новые знания должны привести к положительным изменениям в поведении или увеличить количество новаторских идей. Однако часто люди, приобретающие знания из различных источников, таких, как обсуждения Защита личных (групповых) интересов работников организации проблемы с экспертами или наблюдения за чьими-либо действиями, не применяют по каким-либо причинам эти знания.

Знать – еще не значит делать.

Какому виду консультирования (экспертному, процессному, обучающему), в большей степени, присуща система управления знаниями фирмы?

9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
	60 – 64	E	Посредственно	
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

Критерии оценок ECTS

5	A	«Отлично» – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
---	---	---

4	В	« Очень хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	С	« Хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	Д	« Удовлетворительно » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	Е	« Посредственно » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	Ф	« Неудовлетворительно » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся
Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	Текущая аттестация	20
	Итого	60
5	Промежуточная аттестация	40
	Всего	100

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 8
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 2

3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 8
4	Другое	до 2
	Всего	20

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости обучающимся аудиторных занятий

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках самостоятельной работы обучающихся

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках текущей аттестации

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

Критерии и показатели оценки результатов зачёта в устной/письменной форме

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
продемонстрировано достаточное знание материала, знание основных теоретических понятий, умение ориентироваться в нормативно-правовой базе; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно изложен материал; продемонстрировано умение делать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу; с некоторыми неточностями выполнено практическое задание	40–15
продемонстрировано незнание значительной части программного материала, невладение понятийным аппаратом дисциплины, неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; сделано много существенных ошибок при изложении учебного материала; выявлено неумение делать выводы по излагаемому материалу, выполнить практическое задание	14–0