

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

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**
вылыстшупӧдавелӧданканму учреждение
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре
ОПОП 38.03.03 Управление персоналом
(решение Ученого совета
от 17.06.22 № 12)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»**

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*

Направленность (профиль) – *«Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, заочная*

Год начала подготовки – *2022*

Сыктывкар
2022

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

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 955;
- 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 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации»;
- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 709н;
- профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 № 717н.

1. Цели и задачи учебной дисциплины

1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Основной целью дисциплины «Основы управленческого консультирования» в соответствии с ОПОП ВО бакалавриата по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» является формирование компетенций по использованию методических и организационных аспектов управленческого консультирования при управлении персоналом, разработки, обоснованию и внедрению проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях), анализа инструментов и методов работы консультантов и использование их в практике управления персоналом.

1.2. Задачи учебной дисциплины

Изучение курса «Основы управленческого консультирования» способствует решению следующих задач:

- формирование знаний и навыков для понимания сложных социально-экономических отношений и многообразия предложений консалтинговых услуг в сфере управления персоналом на рынке и приходиться к правильным теоретическим заключениям и практическим действиям в отношении генерирования перемен в организации и нахождения баланса между непрерывным развитием и сохранением стабильности в условиях рыночного хозяйства;
- формирование системного представления об экономических, политических, социальных, экологических, и других факторах, способствующих стремительным преобразованиям и формированию разнонаправленных стратегий развития организаций внутри российской и мировой экономик;
- формирование знаний, навыков и умений по участию в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- формирование навыков по разработке стратегии профессионального развития персонала;
- формирование знаний и умений по оценке экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- формирование навыков и умений по анализу системы и процессов управления персоналом организации.

1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

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

1) общепрофессиональных:

– **ОПК-1.** Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;

– **ОПК-2.** Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;

2) профессиональных:

– **ПК-1.** Способен собирать информацию о потребностях организации в персонале;

– **ПК-2.** Способен организовать и провести оценку персонала, а также отбор и оценку кандидатов.

1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» является *обязательной* для изучения, относится к *базовой части* программы Блока 1 «Дисциплины (модули)».

2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины «Основы управленческого консультирования» обучающиеся должны овладеть следующими знаниями, умениями и навыками, соотнесенными с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	
	Индикаторы (И)	Результаты обучения (РО)
ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.И-1. Понимает основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической наук в объеме, необходимом для успешного решения задач профессиональной деятельности.	ОПК-1.И-1.3-1. Знает социологические и психологические теории в части работы с персоналом
		ОПК-1.И-1.У-1 Умеет успешно решать задачи профессиональной деятельности на основе научных теорий (экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической)
	ОПК-1.И-2. Понимает основные нормы Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые отношения, и применяет их при решении профессиональных задач.	ОПК-1.И-2.3-1. Знает основные нормы Трудового кодекса РФ и иных нормативно-правовых актов в области регулирования трудовых и непосредственно с ними связанных отношений.
		ОПК-1.И-2.У-1. Умеет анализировать и решать юридические проблемы в сфере трудовых правоотношений; оценивать значимую информацию на основе современных правовых актов.
		ОПК-1.И-2.У-2. Умеет применять на практике нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность кадровой службы и управления персоналом.
	ОПК-1.И-3. Формулирует профессиональные задачи, используя категориальный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологических наук.	ОПК-1.И-3.3-1. Знает категориальный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической и психологических наук, в том числе, основные закономерности, концепции, принципы и методы управления персоналом.
		ОПК-1.И-3.У-1. Умеет определять профессиональные задачи в области управления персоналом на научной основе.
	ОПК-1.И-4. Корректно использует инструментарий экономической, организационной,	ОПК-1.И-4.3-1. Знает инструменты, методы и технологии экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической наук, применяемые для решения задач управления персоналом.

Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	
	Индикаторы (И)	Результаты обучения (РО)
	управленческой, социологической и психологической наук при решении профессиональных задач.	ОПК-1.И-4.У-1. Умеет применять инструментарий экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической наук в практике управления персоналом организации.
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	ОПК-2.И-1. Применяет технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации.	ОПК-2.И-1.3-1. Знает современные технологии, методы, методики анализа и обработки информации в сфере управления персоналом.
		ОПК-2.И-1.У-1. Умеет определять соответствующие поставленным профессиональным задачам наиболее эффективные технологии и методы анализа и систематизации информации.
	ОПК-2.И-2. Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях организации работ в различных подразделениях и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации.	ОПК-2.И-2.3-1. Знает методы анализа и структурирования информации об особенностях организации работы персонала.
		ОПК-2.И-2.У-1. Умеет обеспечивать сбор, анализ и структурирование необходимой информации с учетом целей и задач организации.
		ОПК-2.И-2 У-2. Умеет анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
	ОПК-2.И-3. Собирает, обобщает, анализирует и структурирует информацию по вопросам управления персоналом (планированию, привлечению и отбору, адаптации, обучению и развитию, стимулированию, оценке).	ОПК-2.И-3.3-1. Умеет применять современные методы, методики и технологии работы с информацией по вопросам управления персоналом.
		ОПК-2.И-3.У-2. Умеет представить наглядную визуализацию полученной и проанализированной информации по элементам системы управления персоналом в организации.
	ОПК-2.И-4. Анализирует документы и переносит информацию в информационные системы, базы данных и отчеты.	ОПК-2.И-4.3-1. Знает стандарты в области информационной культуры; основные требования информационной безопасности; перечень программных средств, с использованием которых возможно проанализировать данные и подготовить аналитические материалы.
ОПК-2.И-4.У-1. Умеет представлять результаты проведенного анализа в документационной форме, переносить информацию в информационные системы, базы, данных и отчеты.		
ОПК-2.И-5. Корректно применяет методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных	ОПК-2.И-5.3-1. Знать приемы поиска и сбора информации, необходимой для решения профессиональных управленческих задач, с использованием современных цифровых технологий.	

Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	
	Индикаторы (И)	Результаты обучения (РО)
	управленческих задач, с использованием современных цифровых технологий, воспринимает, анализирует, запоминает и передает информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными.	ОПК-2.И-5.3-2. Знает приемы анализа информации, необходимой для решения профессиональных задач.
		ОПК-2.И-5.У-1. Умеет применять современные цифровые технологии сбора, накопления, обработки, передачи и распространения данных для решения профессиональных задач, а также способы обработки данных.
		ОПК-2.И-5.У-2. Умеет анализировать и передавать необходимую информацию с помощью цифровых средств и применять соответствующие алгоритмы для обработки данных.

Профессиональные

ПК-1. Способен собирать информацию о потребностях организации в персонале	ПК-1.И-1. Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала (в том числе с использованием цифровых средств).	ПК-1.И-1.3-1. Знает методы определения и сбора информации о потребностях организации в персонале
		ПК-1.И-1.3-2. Знает инструменты проведения анализа информации об особенностях рынка труда (в том числе с использованием цифровых средств)
		ПК-1.И-1.У-1. Умеет собирать необходимую информацию по особенностям рынка труда, включая предложения от профессиональных провайдеров рекрутинговых услуг, в том числе с использованием цифровых средств.
		ПК-1.И-1.У-2. Умеет анализировать и структурировать информацию по рынку труда, необходимую для обеспечения удовлетворения потребности организации в персонале.
	ПК-1.И-2. Формирует требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определяет критерии подбора персонала.	ПК-1.И-2.3-1. Знает основы разработки и внедрения требований к вакантным должностям, критериев подбора и расстановки персонала.
		ПК-1.И-2.У-1. Умеет формировать требования по должностям и определять критерии подбора и отбора персонал
		ПК-1.И-2.У-2. Умеет применять на практике методы деловой оценки персонала при найме.
	ПК-1.И-3. Пользуется поисковыми системами и информационными ресурсами для	ПК-1.И-3.3-1. Знает поисковые системы и информационные ресурсы необходимые для анализа рынка труда и трудового законодательства РФ.

	мониторинга рынка труда, трудового законодательства Российской Федерации.	ПК-1.И-3.У-1. Умеет пользоваться современными поисковыми системами и информационными ресурсами для решения задач по мониторингу рынка труда и законодательства РФ в области трудовых отношений.
	ПК-1.И-4. Консультирует руководителей подразделений по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом.	ПК-1.И-4.3-1. Знает принципы, методы и этапы консультирования руководителей подразделений по вопросам обеспечения персоналом.
		ПК-1.И-4.У-1. Умеет организовывать и проводить консультирование руководителей среднего и высшего звена по вопросам рынка труда для удовлетворения потребности в персонале.
ПК-2. Способен организовать и провести оценку персонала, а также отбор и оценку кандидатов	ПК-2.И-1. Анализирует резюме кандидата и оценивать его соответствие профилю должности (в том числе с использованием цифровых средств)	ПК-2.И-1.3-1. Знает технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций
		ПК-2.И-1.3-2. Знает технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик
		ПК-2.И-1.У-1. Умеет определять параметры и критерии оценки персонала
		ПК-2.И-1.У-2. Умеет выделять (определять) группы персонала для проведения оценки
	ПК-2.И-2. Разрабатывает и проводит структурированное собеседование с использованием средств связи (в том числе цифровых средств) и лично.	ПК-2.И-2.3-1. Знает основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.
		ПК-2.И-2.3-2. Знает методы и технологии социологических исследований в области трудовых отношений, в том проведения собеседований.
		ПК-2.И-2.У-1. Умеет разрабатывать сценарий и определять содержание структурированного собеседования в процессе входной и текущей оценки персонала.
		ПК-2.И-2.У-2. Умеет проводить собеседования лично и с использованием современных средств связи.
	ПК-2.И-3. Осуществляет профессио-нальную и личностную оценку кандидатов с использованием соответствующих инструментов (в том числе цифровых средств)	ПК-2.И-3.3-1. Знает Законодательство Российской Федерации о персональных данных, а также локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки персонала.
		ПК-2.И-3.3-2. Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации.
		ПК-2.И-3.3-3. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).

	ПК-2.И-3.У-1. Умеет систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала.
	ПК-2.И-3.У-2. Умеет обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством.
	ПК-2.И-3.У-3. Умеет пользоваться поисковыми системами, информационными ресурсами и базами данных по проведению оценки персонала

3. Объём учебной дисциплины

Очная форма обучения:

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	38,35
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	2,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
Самостоятельная работа	105,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	69,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	36
Вид текущей аттестации	<i>тестирование</i>
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	144
<i>зачётные единицы</i>	4

Заочная форма обучения:

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	14,35
Аудиторные занятия (всего):	12
<i>Лекции</i>	4
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	

Промежуточная аттестация	2,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
Самостоятельная работа	129,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	120,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	9
Вид текущей аттестации	
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	144
<i>зачётные единицы</i>	4

Изучение дисциплины «Основы управленческого консультирования» не предусматривает подготовку курсовой работы.

4. Содержание тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого консалтинга (ОПК-1)	<p>Понятие управленческого консалтинга (УК). Определение управленческого консалтинга (как деятельность, как процесс и результат интеллектуальной деятельности фирмы заказчика и группы консультантов), как форма помощи, как сервисная услуга, как средство повышения управленческой компетентности, как метод внедрения инноваций в систему управления и систему деятельности организации и т.д.).</p> <p>Процесс консультирования как совместная деятельность консультанта и клиента.</p> <p>Три основных подхода к определению управленческого консультирования (консалтинга).</p> <p>Цели и задачи консалтинга.</p> <p>Основные функции управленческого консультирования: исследовательская; производственная; непосредственно консультационная.</p>
Тема 2. Объект и предмет управленческого консалтинга (ОПК-1)	<p>Объект управленческого консалтинга.</p> <p>Предмет управленческого консалтинга.</p> <p>Особенности услуги управленческого консультирования.</p> <p>Требования к консалтинговой деятельности: научность; целенаправленность; правомерность; оперативность; ответственность и результативность.</p> <p>Основные области деятельности консультантов.</p> <p>Специфика консалтинга в сфере персонал-менеджмента.</p>
Тема 3. История управленческого консалтинга в России и	<p>Управленческий консалтинг за рубежом: история создания и основные направления. Мировые лидеры на рынке управленческого консалтинга.</p> <p>Особенности УК в России: основные направления и элементы; типы</p>

за рубежом. (ОПК-1, ПК-1)	консалтинговых компаний; негативные тенденции и противоречия; специфика отдельных видов консалтинга. Основные лидеры консалтингового рынка в России. Роль мировых лидеров УК в становлении и развитии консалтингового рынка в России.
Тема 4. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга по различным сферам деятельности (ОПК-1, ОПК-2)	Анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности (финансовая деятельность компании, финансовый и налоговый учет, управленческая компетентность и управленческий технологии, управление персоналом, реклама и маркетинг, безопасность, стимулирование сбыта, вопросы обучения, подготовки и переподготовки персонала организации). Анализ консалтинговых услуг по различным секторам экономики. Современное состояние рынка услуг консалтинговых услуг в России и за рубежом (большие, малые консалтинговые фирмы). Элитные компании в сфере управленческого консалтинга. Компании, ассоциированные с «большой четверкой»; небольшие и узкоспециализированные фирмы.
Тема 5. Основные стадии консультационного процесса. Формы и методы диагностики проблем организации-заказчика (ОПК-1, ОПК-2, ПК-1, ПК-2)	Основные стадии консультационного процесса: диагностика проблемы организации заказчика, сбор недостающей информации, выработка рекомендаций по решению проблемы, обратная связь и презентация способов решения проблемы заказчику, помощь в формировании управленческого решения, основанная на рекомендации консультантов, реализация управленческого решения. Пятифазная модель управленческого консультирования. Методы диагностики проблем организации-заказчика: SWOT-анализ; диаграмма причинно-следственных связей Исигавы; ABC-анализ; GAP-анализ, метод фокальных объектов; оценка факторов макроокружения с помощью PESTEL-анализа; определение степени влияния факторов конкурентного (непосредственного окружения) с помощью анализа пяти конкурентных сил по М. Портеру; модель Надлера-Ташмена и др.
Тема 6. Виды управленческого консалтинга. Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга. (ОПК-1, ОПК-2, ПК-1, ПК-2)	Виды управленческого консалтинга (рекомендательный, процессуальный консалтинг, сочетание рекомендательного и процессуального консалтинга). Виды задач, решаемых консультантом. Методы управленческого консалтинга: индивидуальная работа с первыми лицами организации в форме коучинга или рекомендательного консалтинга, рефлексивные игры и семинары, деловые и ролевые игры, отлаживание системы управления в «ручном режиме» в формате длительной работы с топ-менеджерами, метод живого моделирования коллективной деятельности, разработка и написание рекомендаций, тренинг навыка, тренинг рефлексии (коррекция поведения и имиджевой - составляющей профессионально-важных качеств руководителя – видеотренинг). Новые методы воздействия на управленческую структуру организации (реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, сравнительное тестирование, метод «Шесть сигм»). Новые формы оказания консалтинговых услуг (коучинг). Методы работы консультантов: методы сбора информации; исследовательские методы; обучающие методы. Техники, применяемые специалистами-консультантами.
Тема 7. Характеристики консультантов и типы заказчиков. Особенности государственных	Характеристики консультантов и типы заказчиков. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм. Внешний консалтинг и внутренний консалтинг. Характеристики «внешнего» консультанта (более объективен, более компетентен, менее пристрастен; имеет богатый опыт работы в других

<p>органов власти как консультантов и заказчиков на рынке консалтинговых услуг. (ОПК-1, ПК15)</p>	<p>компаниях; не укоренен в организации; способен взглянуть на положение дел «извне», т. е. со стороны). Характеристики «внутреннего» консультанта (позволяет сэкономить фирме средства, не теряя при этом качества; может получить более широкие полномочия и привлекается для осуществления изменений в фирме; постепенно приучает организацию помнить о психологических факторах и признавать их важность). Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.</p>
<p>Тема 8. Проблемы профессиональной этики консультантов. (ОПК-1, ОПК-2)</p>	<p>Партнерские отношения «клиент-консультант». Регламент отношений «клиент-консультант». Организация как «система клиента». Приемы воздействия на систему клиента: демонстрация специальных знаний; проявление профессиональной честности в работе; использование настойчивого убеждения, когда консультант предоставляет данные или факты в поддержку своей позиции; выработка общего взгляда; использование «поощрений» и «наказаний»; использование напряженности и тревоги, существующих в организации, для получения истинной картины ситуации и более полного сбора информации. Основные признаки независимости консультанта. Основные принципы и механизмы взаимодействия консультанта и клиента: механизм эмпатии + принцип независимости; принцип конфиденциальности; принцип доверия; принцип обратной связи; принцип взаимоуважения.</p>

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

5.1. Основная литература:

1. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 255 с. – (Профессиональный учебник: Менеджмент). – Режим доступа: по подписке. –
 URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684631>.
- 2.
3. 5.2. *Дополнительная литература:*
4. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 211 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. –
 URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621848>.
5. 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>.
6. Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 377 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –
 URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>.
7. 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. Электронно-библиотечная система:

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (www.biblioclub.ru).
2. Национальная электронная библиотека (<https://нэб.рф>).

5.4. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. справочно-правовая система «Гарант».
2. справочно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Автоматизированная информационно-библиотечная система «МАРК SQL».
4. Научная электронная библиотека (www.e-library.ru).
5. База данных статей из СМИ Полпред (www.polpred.com).

5.5. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Официальный сайт Правительства РФ <http://www.government.ru/>
2. Официальный сайт Республики Коми <http://rkomu.ru/>
3. Официальный сайт Банка России <http://cbr.ru/>
4. Официальный сайт Министерства финансов РФ и РК: <http://minfin.ru>, <http://minfin.rkomu.ru>
5. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ и РК: <http://econom.ru>, <http://econom.rkomu.ru>
6. Статистические материалы Территориального органа Федеральной службы по статистике по Республике Коми <http://komu.gks.ru/>
7. Статистические материалы Федеральной службы государственной статистики <http://gks.ru/>
8. Федеральная служба по труду и занятости <http://www.rostrud.info>
9. Всероссийский центр уровня жизни <http://www.vcsug.ru>
10. Сайт Управления государственной гражданской службы Республики Коми <http://uggs.rkomu.ru>
11. Ассоциация менеджеров России: <http://AMP-www.amr.ru>
12. Ассоциация специалистов по персоналу: <http://www.hrm.ru>; www.begin.ru
13. АКДИ Экономика и жизнь: <http://www.akdi.ru>
14. Национальная ассамблея специалистов в области труда и социальной политики (НАСТиС): <http://www.ksocpol.rags.ru>
15. Национальный союз кадровиков (НСК): <http://www.kadrovik.ru>
16. Онлайн-клуб HRM (создан на базе сайта <http://www.hrm.ru>).
17. Онлайн-журнал «Управление персоналом»: <http://www.hro.ru/hrm>
18. Портал дистанционного консультирования малого бизнеса: <http://www.dist-cons.ru>
19. Портал по персоналу: <http://www.hr-zone.net>
20. Профессиональный PR-портал «Советник.ру»: <http://www.sovetnik.ru>
21. Русская кадровая ассоциация: <http://www.rpa-consult.ru>
22. Сообщество менеджеров - профессионалов: <http://www.e-executive.ru>
23. Человеческие ресурсы Урала: <http://www.uhr.ru>

6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

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

<i>Информационные технологии</i>	<i>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Microsoft Office Standart P7-Офис
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.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton, SberJazz

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.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, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

- лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся 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, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;
- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети,

предоставление доступа к сети Internet 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:

- система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);
- сайт www.krags.ru;
- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Основы документиро- вания управленческой деятельности» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСИУ.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Основы управленческого консультирования» представлены в Справке о материально-техническом обеспечении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, сформированной в соответствии с расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации и паспортами 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 учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных 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 предусматривает лекции-презентации, анализ практических ситуаций, подготовку документов.

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

Все аудиторские 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/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;

3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем, или анализ практических ситуаций и др.

4) при подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических вопросов, 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 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;

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 и навыков 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 и навыков.

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.

Иногда преподаватель для тематических занятий семинарского типа поручает обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией, нормативными правовыми актами и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на занятии семинарского типа или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

Подготовка к промежуточной аттестации

Видом промежуточной аттестации по данной дисциплине является 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, умений и навыков)

8.1. Задания для проведения текущего контроля

Разноуровневые задания.

Тема 1.1. Содержание управленческого консультирования

Практическое задание

Ситуация для анализа 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?

Задание 2.

В рабочей тетради завершите рисунок 1, указав причины обращения клиентов к консультантам: интенсивная помощь со стороны на временной основе; использование особых умений консультанта; обучение в процессе консультирования; беспристрастный «взгляд со стороны»; независимое обоснование решений, подготовленных руководством, консультирование как инструмент во внешних и внутрикорпоративных интригах.



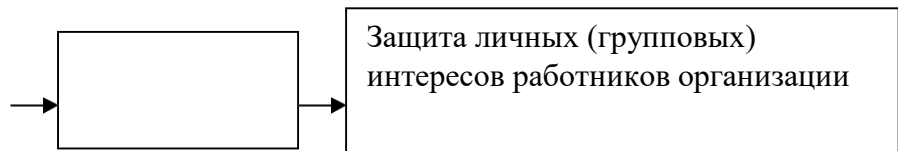


Рисунок 1 - Причины обращения клиента к консультантам

Ситуация для анализа 3.

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?

Тема 1.2. Типы, виды и методы управленческого консультирования

Практическое задание 1.

1. Изучите материал § 8.4. Управление знаниями и § 8.5. Внедрение систем управления знаниями учебного пособия: Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. М.: ИНФРА-М, 2005. 381 с.
2. Как вы понимаете термин «управление знаниями»?
3. Опишите преимущества, достигаемые при применении методик управления знаниями.
4. Опишите роль консультанта в процессе внедрения системы управления знаниями.

Ситуация для анализа

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 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?

Тема 2.4. Оценка управленческого консультирования

Практическое задание

1. *Ситуация для анализа*

Результативность и эффективность консультирования

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Выделить долю консультанта в конечном результате невозможно в силу многофакторности процесса.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций и результаты решения проблем организации приведены в таблице 1.

Оценка результатов работы консультанта может проводиться двумя основными путями: подсчетом экономического эффекта от работы консультанта либо путем определения реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого пути заключается не только в сложности расчета экономического эффекта, но и в определении той доли в нем, которая возникает благодаря работе консультанта.

Таблица 1

– Оценка результатов консультирования

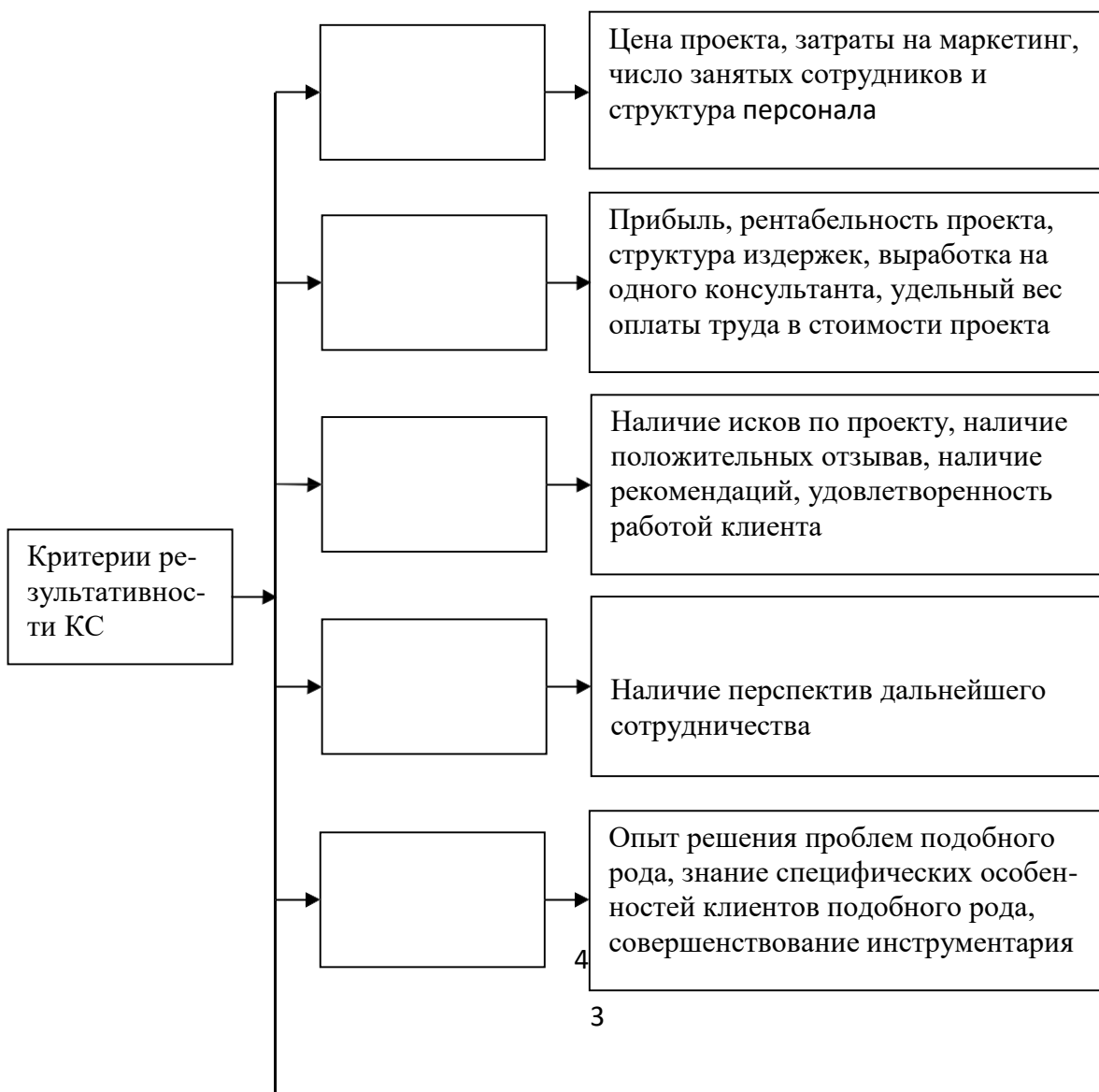
Направление оценки	Вид результата (эффекта) / оцениваемые показатели
Преимущества, получаемые клиентом: - новые умения - новые формы поведения - эффективность работы - новые системы	Навыки диагностики и решения проблем Навыки общения Специальные умения, затрагиваемые заданием Изменения в межличностных отношениях Изменения на уровне подразделений или организации в целом: - социальные (стимулирование идей, повышение уровня заинтересованности); - экономические (рост прибыли и рентабельности, снижение себестоимости и расходов на консультационные услуги) Внедрение систем (информационных, маркетинговых, управления персоналом)
Оценка процесса консультирования: - план задания (контракт) - руководство выполнением задания	Ясность, реалистичность и соответствие потребности клиента Качество постановки целей (их сложность и реализуемость) Распределение ролей и обязанностей Гибкость первоначального плана Оценка руководства и поддержки задания со стороны консультационной организации Контроль клиентом выполнения задания

<p>- количество и качество средств для выполнения задания</p> <p>- оценка стиля консультирования</p>	<p>Наличие промежуточной оценки</p> <p>Обеспечение консультантами группы требуемого размера, компетентности, структуры</p> <p>Обеспечение клиентом средств для выполнения задания</p> <p>Характер взаимоотношения между сторонами</p> <p>Взаимопонимание, доверие, поддержка</p>
<p>Правильность выбора модели консультирования</p>	<p>Соответствие возможностям клиента и решаемой задаче</p> <p>Внимание к подготовке кадров клиента</p> <p>Использование возможностей для повышения степени вовлеченности клиента в консультационный процесс</p> <p>Использование возможностей для получения от консультанта знаний и опыта</p>

1. В чем заключаются выгоды, получаемые клиентом?
2. Какие направления оценки результатов консультирования вам известны?
3. В чем заключается оценка стиля консультирования?

Задание 2.

1. В рабочей тетради завершите рисунок 2.



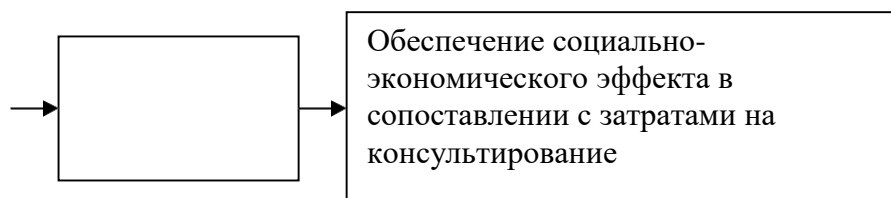


Рисунок 2 – Критерии результативности для консультационной организации

2. Укажите признаки (основания) группировки критериев результативности консультационной организации: рост профессионализма консультантов, экономические показатели работы службы, повторное обращение клиента, расширение рынка и объема консультационных услуг, экономичность работы службы, качество консультационных разработок и рекомендаций.

Задание 3.

1. В рабочей тетради заполните таблицу 3, указав признаки (основания) группировки результатов совместной консультационной деятельности для клиента: количественные и качественные.

Таблица 3 - Выгоды, получаемые клиентом

Оценка выгод, получаемых клиентом	Косвенные		Привлечение внешнего капитала Приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров Рост курса акций
			Установление контактов с местными органами власти, деловыми кругами внутри страны и за рубежом Обучение персонала
	Прямые		Снижение издержек Увеличение рентабельности Освоение новых видов продукции Оптимизация налогообложения Заккрытие убыточных производств Ускорение производственного цикла Снижение брака
			Изменение стиля и методов работы Создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления Наличие разработанной стратегии развития

2. Дополните перечень показателей результативности реализации консультационного проекта для организации-клиента.

8.2. Вопросы к промежуточной оценке

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 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 лужбы управленческого консалтинга (индивидуальные, групповые, массовые).
11. Причины возможного непонимания между консультантом и клиентом.
12. 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.

8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля

К теме 1.1 Содержание управленческого консультирования

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 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.

К теме 1.2 Типы, виды и методы управленческого консультирования

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. 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.

К теме 2.1 Психологические и этические аспекты консультационной деятельности

17. 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.

18. 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.

19. 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 учитываются при определении:

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

24. 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.

К теме 2.2 Планирование, создание и реализация консультационных проектов в области управления персоналом

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

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

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. Оплата предварительного диагноза проблемы:

- а) как правило, не осуществляется;
- б) производится в полном объеме;
- в) производится частично, в соответствии с договорённостью.

30. Цель предварительного диагноза проблемы:

- а) определить и запланировать консультационное задание;
- б) предложить меры решения возникшей проблемы;
- в) запланировать меры по реализации предложений консультанта.

31. 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.

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

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

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

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

К теме 2.3 Консультирование по вопросам управления персоналом

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

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

46. 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.

47. 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.

48. «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 в начале этапа внедрения предложений у лиц, ответственных за консультирование;
- в) несоответствие затрат труда и оплаты труда консультанта в начале его профессиональной карьеры.

К теме 2.4 Оценка управленческого консультирования

49. 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.

50. 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.

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 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		
2	Не	60 – 64	E	Посредственно
		Ниже 60	F	Неудовлетворительно

(неудовлетворительно)	зачтено			
-----------------------	---------	--	--	--

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	B	« 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
	C	« 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	D	« 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
	E	« 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	F	« 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

	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*

№ п/п	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 4 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	2 балла
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление юридических документов и др.)	до 3 баллов
	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	Показатели (оценка в баллах)
Все задания в рамках самостоятельной работы выполнены. При этом использована нормативная правовая база, учебная литература, научные работы. В случаях, где требуется, высказано собственное мнение по проблемным аспектам темы. Ответы на задания оформлены в соответствии с требованиями.	15–12 баллов
Все задания в рамках самостоятельной работы выполнены. Однако имеются незначительные ошибки или собственное видение по проблемным аспектам темы недостаточно аргументированно.	11–9 баллов
Задания в рамках самостоятельной работы выполнены или выполнены 80% заданий, но в ответах на них имеются серьезные ошибки, отсутствует собственное мнение по	8–5 баллов

проблемным аспектам темы.	
Задания в рамках самостоятельной работы не выполнены или выполнено с грубыми ошибками, требующими существенной доработки	0 баллов

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках текущей аттестации в устной/письменной*

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 зачета
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	14–0

ошибок при изложении учебного материала; выявлено неумение делать выводы по излагаемому материалу, выполнить практическое задание	
---	--