

**Алтайский институт труда и права (филиал) ОУП ВО
«Академия труда и социальных отношений»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Направление подготовки
38.03.03 Управление
персоналом (уровень персонала)

Профиль подготовки
Рекрутмент

Барнаул
2016

Программу составила: к.э.н., доцент Сапрыкина Е.В.

Одобрено на заседании кафедры менеджмента и экономики труда
(протокол от 26.01.16 № 5)

Утверждено Ученым советом ОУП ВО «АТиСО»
(протокол №7 от 27.01.16)

© АИТиП (филиал) ОУП ВО АТиСО, 2016 г.
© Сапрыкина Е.В., 2016 г.

Оглавление

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	5
1.1	Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	5
1.2	Результаты освоения образовательной программы.....	7
2.	Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.....	11
3.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	12
4.	Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....	12
5.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	15
6.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	18
7.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	18
8.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).....	19
9.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	20
10.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	21
11.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	22
12.	Образовательные технологии.....	22
	Приложение 1 к разделу 6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации	

обучающихся по дисциплине (модулю).....	24
6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	24
6.2 Описание показателей и критериев оценивания на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	26
6.3 Перечень контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, описание шкал оценивания.....	28

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

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

Цель изучения дисциплины «Основы управленческого консультирования» достигается посредством решения в учебном процессе **задач**:

- 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.

1.1. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

Общепрофессиональных:

ОПК-5 - способен анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации.

ОПК-8 - способен использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты

Профессиональных:

ПК-14 – владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на

практике.

ПК-19 - владеет навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.

ПК-25 - способен проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.

ПК – 26 – знает основы проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал.

ПК-34 – знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

ПК-35 – знает основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.

ПК-37 – способен участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знает технологию преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике.

1.2. Результаты освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины студент должен:

ОПК-5 - способен анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации.

В результате освоения компетенции ОПК-5 студент должен:

Знать психологические и этические аспекты консультационной деятельности, показатели оценки управленческого консультирования.

Уметь учитывать психологические и этические аспекты в консультационной деятельности, оценивать эффективность управленческого консультирования.

Владеть навыками учета психологических и этических аспектов в консультационной деятельности, оценки эффективности управленческого консультирования.

ОПК-8 - способен использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты.

В результате освоения компетенции ОПК-8 студент должен:

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

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

Владеть навыками применения методов управленческого консультирования (индивидуальных, групповых, массовых).

ПК-14 – владеет навыками анализа экономических показателей

деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике.

В результате освоения компетенции ПК-14 студент должен:

Знать типы и виды управленческого консультирования.

Уметь определить и использовать типы и виды управленческого консультирования.

Владеть навыками определения и использования типов и видов управленческого консультирования.

ПК-19 - владеет навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.

В результате освоения компетенции ПК-19 студент должен:

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

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

Владеть навыками осуществления управленческого консультирования, сбора информации для анализа рынка консалтинговых услуг в области работы с персоналом.

ПК-25 - способен проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом,

использовать его результаты для принятия управленческих решений.

В результате освоения компетенции ПК-25 студент должен:

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

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

Владеть планированием действий в консультировании с учетом рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом.

ПК – 26 – знает основы проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал.

В результате освоения компетенции ПК – 26 студент должен:

Знать понятие аудита и контроллинга персонала в рамках управленческого консультирования.

Уметь осуществлять аудит и контроллинг персонала в рамках управленческого консультирования.

Владеть навыками осуществления аудита и контроллинга персонала в рамках управленческого консультирования.

ПК-34 – знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять

распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.

В результате освоения компетенции ПК-34 студент должен:

Знать понятие и приемы подготовки консультационного процесса, особенности этапа организационной диагностики и определения проблем клиента в управленческом консультировании.

Уметь подготовить консультационный процесс, осуществить организационную диагностику и определить проблемы клиента в ходе управленческого консультирования.

Владеть навыками подготовки консультационного процесса, осуществления организационной диагностики и определения проблем клиента в ходе управленческого консультирования.

ПК-35 – знает основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.

В результате освоения компетенции ПК-35 студент должен:

Знать понятие разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом в ходе управленческого консультирования.

Уметь разрабатывать и использовать инновации в сфере управления персоналом в ходе управленческого консультирования.

Владеть навыками разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом в ходе управленческого консультирования.

ПК-37 – способен участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знает технологию преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике.

В результате освоения компетенции ПК-37 студент должен:

Знать основы управления персоналом при реализации программы организационных изменений, методы преодоления локального сопротивления изменениям.

Уметь управлять персоналом при реализации программы организационных изменений, применить методы преодоления локального сопротивления изменениям.

Владеть навыками управления персоналом при реализации программы организационных изменений, применения методов преодоления локального сопротивления изменениям.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы бакалавриата

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» относится к дисциплине (модулю) базовой части (Б1.Б.38). В соответствии с учебным планом направления подготовки изучается в течение одного семестра.

Изучению курса «Основы управленческого консультирования» предшествует овладение знаниями следующих дисциплин: «Экономическая теория» (Б1.Б.10), «Статистика» (Б1.Б.12), «Основы теории управления» (Б1.Б.15), «Основы управления персоналом» (Б1.Б.20). Данные дисциплины дают базовые входные знания для изучения курса «Основы управленческого консультирования».

Ряд дисциплин основывается в свою очередь на знаниях, полученных в ходе изучения курса «Основы управленческого консультирования». К этим последующим дисциплинам относятся: «Маркетинг персонала» (Б1.Б.16), «Регламентация и нормирование труда» (Б1.Б.30), «Мотивация и стимулирование труда» (Б1.Б.31), «Социальное партнерство» (Б1.В.ОД.3), «Экономико-правовое регулирование социально-трудовых отношений» (Б1.В.ОД.9), «Подбор и расстановка кадров в организации» (Б1.В.ОД.13), «Практика работы с персоналом» (Б1.В.ОД.14).

Указанные связи и содержание дисциплины «Основы управленческого консультирования» дают студенту системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности бакалавра.

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Объем дисциплины в зачетных единицах составляет 2 зачетные единицы.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), составляет 72 часа, в том числе:

лекционные – 2 ч.

практические – 6/4 ч.

самостоятельная работа обучающихся – 60 ч.

на зачет – 4 ч.

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц, 72 час.

Компетенции	Название раздела, темы	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			Самостоятельная Работа обучающихся	Форма текущего контроля успеваемости. Форма промежуточной аттестации
			Лекции	Практические занятия	в т.ч.в интерактивной форме		
1	2	3	4	5	6	7	8
Раздел 1. Методологические основы управленческого консультирования		24	-	4	2	20	Во время семестра-оценка по 5-бальной системе, по итогам дисциплины – зачет
ПК-19	Содержание управленческого консультирования	12	-	2	2	10	
ОПК-8 ПК-14	Типы, виды и методы управленческого консультирования	12	-	2	-	10	
Раздел 2. Технология и психология управленческого консультирования		44	2	2	2	40	
ОПК-5	Психологические и этические аспекты консультационной деятельности	10	-	-	-	10	
ПК-34	Планирование, создание и реализация консультационных проектов в области управления персоналом	12	2	-	-	10	
ПК-25 ПК-26 ПК-35 ПК-37	Консультирование по вопросам управления персоналом	10	-	-	-	10	
ОПК-5	Оценка управленческого консультирования	12	-	2	2	10	
Зачет		4	-	-	-	4	
Всего часов		72	2	6	4	64	
Зачетные единицы							2

Содержание дисциплины по темам

Тема 1.1. Содержание управленческого консультирования

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.

Тема 1.2. Типы, виды и методы управленческого консультирования

1. Типы консультационной деятельности (просветительский, академический, консалтинговый, интеграционный).
2. Виды управленческого консалтинга (экспертное, процессное, обучающее).
3. Факторы, определяющие выбор методов управленческого консультирования.
4. Методы управленческого консультирования (индивидуальные, групповые, массовые).

Тема 2.1. Психологические и этические аспекты консультационной деятельности

1. Причины возможного непонимания между консультантом и клиентом.
2. Необходимость сотрудничества консультанта с клиентом.
3. Профессиональная этика в консультационной деятельности.

Тема 2.2. Планирование, создание и реализация консультационных проектов в области управления персоналом

1. Подготовка консультационного процесса.
2. Организационная диагностика и определение проблем клиента.
3. Планирование действий в консультировании.
4. Организация внедрения консультационного проекта.
5. Завершающий этап оказания консультационных услуг.

Тема 2.3. Консультирование по вопросам управления персоналом

1. Аудит и контроллинг персонала.
2. Разработка и использование инноваций в сфере управления персоналом.
3. Специфические риски, связанные с деятельностью по реализации функций управления персоналом.
4. Управление персоналом при реализации программы организационных изменений.
5. Преодоление локального сопротивления изменениям.

Тема 2.4. Оценка управленческого консультирования

1. Оценка консультационной деятельности.
2. Показатели эффективности управленческого консультирования.

3. Направления совершенствования управленческого консультирования в области работы с персоналом.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Основы управленческого консультирования»

Тема 1.1. Содержание управленческого консультирования

Список литературы по теме:

1. Васильев Г. А., Деева Е. М. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. -256 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.

3. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

Задания для самостоятельной работы:

1. Развитие сферы управленческого консультирования.
2. Причины обращения клиента к консультанту.
3. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта.
4. Международная классификация консультационных услуг.
5. Отечественная классификация консультационных услуг.

Тема 1.2. Типы, виды и методы управленческого консультирования

Список литературы по теме:

1. Васильев Г. А., Деева Е. М. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. -256 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное

пособие. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.

3. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

Задания для самостоятельной работы:

1. Сущность и виды управленческого консультирования.
2. Основные типы консультационных организаций.

Тема 2.1. Психологические и этические аспекты консультационной деятельности

Список литературы по теме:

1. Васильев Г. А., Деева Е. М. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. -256 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.

3. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

Задания для самостоятельной работы:

1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант».
2. Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентных отношениях.
3. Этические проблемы управленческого консультирования.

Тема 2.2. Планирование, создание и реализация консультационных проектов в области управления персоналом

Список литературы по теме:

1. Васильев Г. А., Деева Е. М. Консультирование в управлении

человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. -256 с.
[Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.

3. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

Задания для самостоятельной работы:

1. Подготовка к консультированию.
2. Диагноз проблемы клиента.
3. Планирование действий.
4. Внедрение изменений.

Тема 2.3. Консультирование по вопросам управления персоналом

Список литературы по теме:

1.Васильев Г. А., Деева Е. М. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. -256 с.

[Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.

3. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

Задания для самостоятельной работы:

1. Инновационные процессы и управленческое консультирование.
2. Структура консультирующих организаций.

Тема 2.4. Оценка управленческого консультирования

Список литературы по теме:

1. Васильев Г. А., Деева Е. М. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. -256 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>

2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.

3. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. М.: Лаборатория книги, 2010. - 96 с. [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>

Задания для самостоятельной работы:

1. Особенности качества консультационной услуги.
2. Оценка качества консультационной услуги.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

	Авторы, составители	Наименование, наличие грифа	Издательство, год	Кол-во экз. в библиотеке АИТиП
1. Основная литература				
Л 1.1.	Васильев Г. А. , Деева Е. М.	Управленческое консультирование: учебное пособие.	М.: Юнити-Дана, 2012.- 256 с. ISBN 5-238-00717-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560	(УМЦ) Университетская библиотека «Онлайн»

2. Дополнительная литература

Л 2.1	/ под ред. Н.И. Шаталовой.	Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. (УМО)	М.: ИНФРА-М, 2014.- 221 с.	1
Л 2.2	Лабутин К. М.	Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг.	М. : Лаборатория книги, 2010. - 96 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750	Университетская библиотека «Онлайн»

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

<http://www.lib.asu.ru/app/slasu/resource=elibs>

Электронно-

библиотечная система изд-ва «Лань»;

<http://www.aup.ru/>

Бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов на предприятии. Присутствуют разделы: «Книги», «Статьи» (учебно-методические, обзорные, научные), «Документы» (стандарты, инструкции, фирменная документация), «Обзоры» (методические обзоры), ссылки (периодические издания, тематические сборники и архивы). Работает форум по проблемам бизнеса и управления, есть подборка ссылок.

<http://www.finansy.ru/menu.htm%20>

Универсальный портал для экономистов. Разделы: «Публикации» (постоянно обновляемая коллекция книг, статей, рефератов, дипломов, диссертаций и пр.), «Пресса» (ссылки на журналы и газеты, доступные on-line), «Финансы» (ссылки на различные финансовые ресурсы, сайты, предоставляющие новости on-line), «Организации» (ссылки на официальные международные и российские организации, в той или иной степени связанные с экономикой), «Экономисты» (персональные сайты зарубежных и российских экономистов), «Защита диссертации» (информация о процедуре защиты диссертации и о подготовке документов к ее защите, образцы документов), «Книги» (подборка книг, которые можно купить в различных сетевых магазинах по более низким, чем в обычных магазинах, ценам).

<http://www.college.ru/economics/%20>

Сервер "Открытые курсы бизнеса и экономики" содержит учебные материалы по основам предпринимательства, менеджмента (смотри раздел "Управление бизнесом"), и др. Имеются учебные модели, с

которыми учащийся может поработать в интерактивном режиме и таким образом проверить свои знания в действии.

<http://eup.ru> Интернет-библиотека экономической и управленческой литературы

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Аудиторные и внеаудиторные (самостоятельные) формы учебной работы студента имеют своей целью приобретение им целостной системы знаний по дисциплине «Основы управленческого консультирования».

Используя лекционный материал, учебники, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, студент готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизацию своих теоретических знаний.

Студент должен прийти в ВУЗ с полным пониманием того, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа лишь создает для этого необходимые условия.

Самостоятельная работа студента должна начинаться с внимательного ознакомления им с «Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования» по направлению «Управление персоналом».

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме.

Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы программы учебного курса, и какой глубиной раскрыты в данном учебном материале, а какие вообще опущены.

Освоение дисциплины предполагает следующие направления работы:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- работу над нормативными актами и статьями ведущих экономистов и юристов;
- изучение вопросов для самоконтроля (самопроверки);
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к зачету;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

Требуется творческое отношение к самой программе учебного курса.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы в всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера. Все эти вопросы не составляют сути, понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Проработка лекционного курса является одной из важных активных форм самостоятельной работы.

Лекция преподавателя не является озвученным учебником, а представляет плод его индивидуального творчества.

Он читает свой авторский курс со своей логикой, со своими теоретическими и методическими подходами. Это делает лекционный курс конкретным преподавателя индивидуально-личностным событием, которое студенту стоить пренебрегать. Кроме того, в своих лекциях преподаватель стремится преодолеть многие недостатки, присущие опубликованным учебникам, учебным пособиям, лекционным курсам.

Количество часов, отведенных для лекционного курса, не позволяет реализовать лекции всей учебной программы. Исходя из этого, каждый лектор создает свою тематику лекций, которую в устной или письменной форме представляет студентам при первой встрече. В создании своего авторского лекционного курса преподаватель руководствуется двумя документами - Федеральным государственным образовательным стандартом учебной программой.

Совершенно недостаточно только слушать лекции.

Важно студенту понять, что лекция есть своеобразная творческая форма самостоятельной работы.

Надо попытаться стать активным участником лекции: думать, сравнивать известное с новым, получаемым из знаниями, войти в логику изложения материала лектором, по возможности вступить с ним в мысленную полемику.

Время лекции можно задать лектору вопрос.

Вопросы можно задать в время перерыва (письменно или устно), а также после лекции или перед началом очередной.

Лектор найдет формы и способы реагирования на вопросы студентов.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- техническими средствами: компьютерная техника и средства связи (проектор, экран, видеокамера);

- методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов);

- перечень интернет-сервисов и электронных ресурсов (поисковые системы «Консультант плюс», электронная почта, электронные учебные и учебно-методические материалы см. раздел 8);

- перечень программного обеспечения (системы тестирования) – перечень информационных справочных систем (ЭБС «Университетская библиотека Онлайн, «Консультант плюс»).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения лекционных и практических занятий требуется аудитория, оборудованная мультимедийной техникой, компьютерный класс с выходом в Интернет (ауд. 04 и 05), оргтехника, теле- и аудиоаппаратура (всё в стандартной комплектации для практических занятий и самостоятельной работы); доступ к сети Интернет (в время самостоятельной подготовки и на практических занятиях).

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом» и профилю подготовки «Рекрутмент».

12. Образовательные технологии

№ раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии	Особенности проведения занятий (индивидуальные/ групповые)
1.1.	Практическое занятие	Анализ практических ситуаций	Групповые занятия
1.2.	Практическое занятие	Анализ практических ситуаций	Групповые занятия
2.1.	Самостоятельная работа студента	Информационно-коммуникативная технология	Групповые занятия
2.2.	Лекция	Лекция-дискуссия	Групповые занятия
2.3.	Самостоятельная работа студента	Информационно-коммуникативная технология	Групповые занятия

2.4.	Практическое занятие	Анализ практических ситуаций	Групповые занятия
------	----------------------	------------------------------	-------------------

В рамках изучения данной дисциплины предусмотрены следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Интерактивным формам обучения отводится не менее 20 процентов от общего объема аудиторных занятий по дисциплине.

Тематическим планом данного курса предусмотрены практические занятия, задачами которых являются закрепление знаний и приобретение навыков решения задач в сфере управленческого консультирования: практические занятия в форме выполнения тренировочных заданий под руководством преподавателя. Изучение дисциплины ориентировано в основном на групповую работу студентов. Реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (деловых игр, разбор конкретных ситуаций) с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Приложение 1
к разделу 6 Фонд оценочных средств для
проведения промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования
в процессе освоения образовательной программы

Этапами формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы являются семестры.

№ п/п	Код формируемой компетенции и ее содержание	Этапы (семестры) формирования компетенции в процессе освоения ООП
1	ОПК-5 - способен анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации.	9
2	ОПК-8 - способен использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готов нести ответственность за их результаты.	9

3	ПК-14 – владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике.	9
4	ПК-19 - владеет навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.	9
5	ПК-25 - способен проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.	9
6	ПК–26 – знает основы проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами	9

	экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал.	
7	ПК-34 – знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.	9
8	ПК-35 – знает основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом.	9
9	ПК-37 – способен участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знает технологию преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике.	9

6.2 Описание показателей и критериев оценивания на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	<p>Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач</p> <p>Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.</p> <p>Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>
Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	<p>Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче</p> <p>Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.</p> <p>Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии.</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>

Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач.	Минимальный уровень
	Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспособливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы	Базовый уровень
	Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам.	Высокий уровень

6.3. Перечень контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, описание шкал оценивания

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ 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.

Критерии формирования оценок

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	При ответе обнаруживается знание и понимание основных положений данного задания, излагается материал полно, хотя и допускаются неточности в определении понятий или формулировке правил; обнаруживается умение обосновывать свои суждения и приводить свои примеры; материал излагается последовательно, хотя и при изложении допускаются ошибки
не зачтено	Обнаруживается незнание ответа на соответствующее задание, допускаются ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагается материал; при ответе обнаруживаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

I. Оценочные материалы для текущего контроля

ФОНД ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

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.

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.

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.

К теме 2.1 Психологические и этические аспекты консультационной деятельности

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.

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 и начала 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.

Критерии формирования оценок по тестовым заданиям

Оценка	Требования к знаниям
отлично	От 85% до 100% правильных ответов
хорошо	От 70% до 84% правильных ответов
удовлетворительно	От 50% до 69% правильных ответов
неудовлетворительно	От 0% до 49% правильных ответов

Комплект разноуровневых заданий

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.



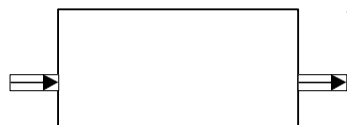


Рисунок 1 - Причины обращения клиента к консультантам
Ситуация для анализа 3.

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

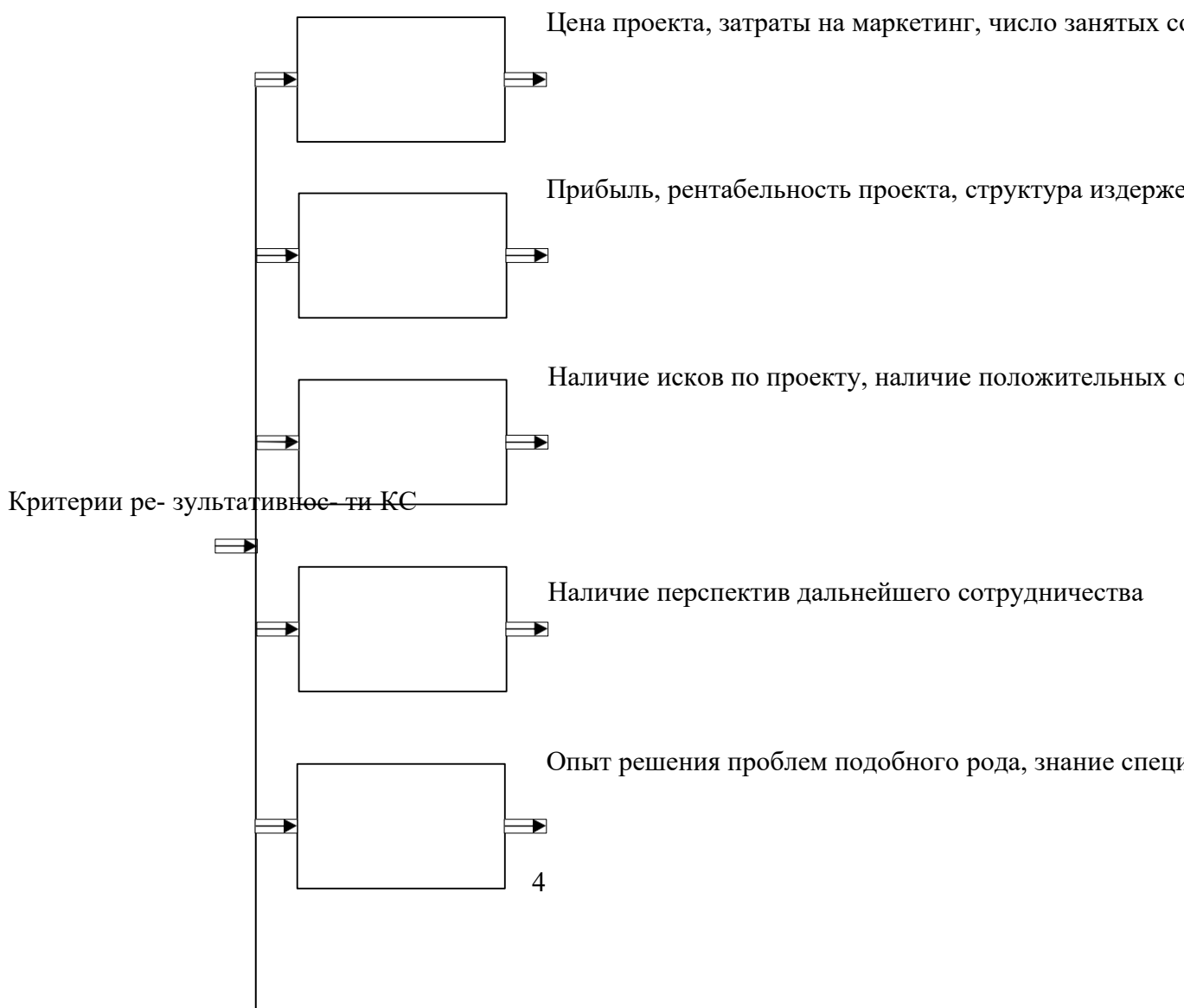
Направление оценки	Вид результата (эффекта) / оцениваемые показатели
<p>Преимущества, получаемые клиентом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - новые умения - новые формы поведения - эффективность работы - новые системы 	<p>Навыки диагностики и решения проблем</p> <p>Навыки общения</p> <p>Специальные умения, затрагиваемые заданием</p> <p>Изменения в межличностных отношениях</p> <p>Изменения на уровне подразделений или организации в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - социальные (стимулирование идей, повышение уровня заинтересованности); - экономические (рост прибыли и рентабельности, снижение себестоимости и расходов на консультационные услуги) <p>Внедрение систем (информационных, маркетинговых, управления персоналом)</p>
<p>Оценка процесса консультирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - план задания (контракт) - руководство выполнением задания 	<p>Ясность, реалистичность и соответствие потребности клиента</p> <p>Качество постановки целей (их сложность и реализуемость)</p> <p>Распределение ролей и обязанностей</p> <p>Гибкость первоначального плана</p> <p>Оценка руководства и поддержки задания со стороны консультационной организации</p> <p>Контроль клиентом выполнения задания</p>

<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.



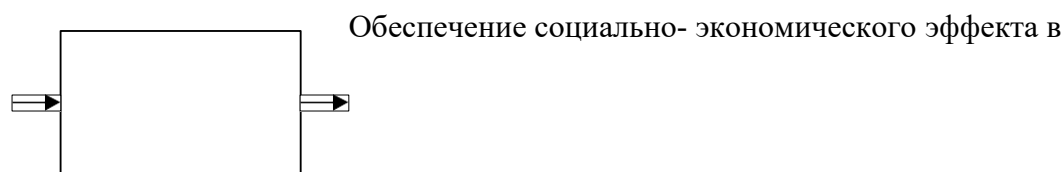


Рисунок 2 – Критерии результативности для консультационной организации

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.

Критерии формирования оценок выполнения разноуровневых заданий

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Задание выполнено полно и аргументировано по содержанию задания; обнаруживается практическое понимание сущности решаемой полученного задания; выводы и суждения обоснованы; способность применения знаний на практике
хорошо	Задание выполнено в объеме, удовлетворяющем требованиям, что и для оценки «отлично», но допускаются 1-2 ошибки, которые исправляются студентом самостоятельно при указании преподавателем на них
удовлетворительно	При выполнении задания обнаруживается знание и понимание основных положений полученного задания, но: задание выполнено неполно и допускаются неточности в решении полученного задания; обнаруживается неумение достаточно глубоко и доказательно выполнять полученное задание; при выполнении допускаются ошибки
неудовлетворительно	Задание абсолютно неверно выполнено как по смыслу, так и по расчетам.

Примерный перечень оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	2	3	4
1	Разноуровневые задания	<p>Различают задания:</p> <p>а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;</p> <p>б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;</p> <p>в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.</p>	Комплект разноуровневых заданий
2	Письменный ответ на зачете	Итоговое средство контроля и оценки знаний обучающегося по дисциплине.	Примерный перечень вопросов к зачету

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

№п/п	Подразделение	Фамилия	Подпись	Дата
1	Кафедра менеджмента и экономики труда			
2	Библиотека			