Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 02.10.2023 10:59:11
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /А.В. Назаренко/

«29» августа 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Экономика и управление трудом»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очно-заочная (2022 год приема)

Москва 2022

1. Цели освоения дисциплины.

К **основным целям** освоения дисциплины «Кадровый консалтинг» следует отнести:

- изучение теоретических и практических навыков о сущности и задачах управленческого консультирования,
- формирование знаний и умений по организации и проведению управленческого консультирования
- освоение компетенций, необходимых в профессиональной деятельности;
- подготовка студентов к деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой бакалавра по направлению, в том числе формирование умений и навыков управленческого консультирования.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Кадровый консалтинг» следует отнести:

- формирование представления о профессиональной деятельности в области управленческого консультирования.
- изучение основ делового общения, принципов и методов организации деловых коммуникаций, основ организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, методов диагностики работы с персоналом;
- формирование навыков публичного выступления, переговоров, проведения совещаний, деловой переписки, электронных коммуникаций.
- освоение методического инструментария, помогающего выстраивать, реализовать взаимоотношения консультант-клиент.
- развитие навыков оказания консультаций по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива и применения инструментов прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива, в разрешении нестандартных проблем, связанных с построением системы мониторинга реализации консалтинговых проектов, принятии управленческих решений в сфере активного управления реализацией консультационных проектов, выхода из кризисных ситуаций.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Кадровый консалтинг» относится дисциплинам по выбору блока 1 «Дисциплины (модули)» входит в образовательную программу подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплина «Кадровый консалтинг взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

ПК-3	Способность и готовность оказывать консультации по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	ИПК-3.1. Знает: инструментарий проведения консультирования. ИПК-3.2. Владеет: технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью

4. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, т.е. 144 академических часа (из них 90 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Кадровый консалтинг» изучаются на 3 курсе в седьмом семестре: лекции –18 часа, семинарские занятия – 36 часа, форма контроля – зачет.

Структура и содержание дисциплины «Кадровый консалтинг» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. *Основные понятия и определения управленческого консультирования (ПК-3)*

Определение понятия «управленческое консультирование», характерные черты управленческого консультирования, принципы управленческого консультирования. Понятия услуги, деловой услуги, значение, функции, виды деловых услуг и их регламентация, формы оказания и особенности консультационных услуг, группы консультационных услуг.

Тема 2. *Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию. (ПК-3)*

Цель консультирования. Задачи консультирования, виды задач. Управленческое консультирование с позиций функционального подхода. Управленческое консультирование с позиций профессионального подхода. «Партисипативным» консультированием. Виды типовых задач консультирования. Подходы к управленческому консультированию. Характеристика каждого подхода.

Тема 3. *Предмет и метод управленческого консультирования. (ПК-3)*

Общие положения управленческого консультирования. Классификация методов консультирования. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Тема 4. *Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования. (О, ПК-3)*

Субъекты и объекты консультирования. Экспертное консультирование. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Обучающее консультирование. Типология управленческого консультирования.

Тема 5. *Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования в технологических компаниях (О, ПК-3)*

История управленческого консультирования. Управленческое консультирование в России. Становление рынка консультирования в России. Специфика консультационной деятельности в России. Классификация консультационных услуг. Консалтинговые структуры, представленные на российском рынке в настоящее время. Проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования. Виды консультирования. Основные группы консультационных услуг.

Тема 6. *Ролевая природа консультирования. (О, ПК-3)*

Основные роли консультанта. Характеристика каждой из них. Роль консультанта в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу. Факторы, влияющие на выбор роли консультанта. Консультант - пропагандист. Консультант - технический эксперт. Консультант - инструктор и преподаватель. Консультант - помощник в решении проблем. Нахождение альтернатив (как роль консультанта). Обнаружение фактов (как роль консультанта). Консультант - специалист по процессам. Рефлексия (как роль консультанта).

Тема 7. *Выбор консультационной фирмы (консультанта). (О, ПК-3)*

Основные причины приглашения консультантов. Источники информации при составлении предварительного списка. Основные критерии выбора консультационных фирм (консультантов). Основные плюсы российских консультационных агентств. Порядок оценки предложений.

Тема 8. *Процесс консультирования. (О, ПК-3)*

Подходы в консультировании. Процессинговый консалтинг. Программный и маркетинговый подход. Принципы в программном подходе. Управленческое консультирование, кадровое консультирование, обучающее консультирование, психологические тренинги, маркетинговое консультирование. Стадии процесса консультирования. Этапы процесса консультирования. Фазы процесса консультирования.

Тема 9. *Оценка результатов консультирования. (О, ПК-3)*

Качество консультационных услуг. Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Оценка процесса консультирования. Оценка выгод, получаемых консультантом. Контроль за выполнением консультационного проекта. Эффективность консультационных услуг.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Кадровый консалтинг» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- конспектирование лекций;
- разработка тематических проектов в виде визуализированных средств представления учебной информации;
– подготовка, представление и обсуждение презентаций на семинарских занятиях;
– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования;

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Кадровый консалтинг» и в целом по дисциплине составляет 40% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют 50% о т объема аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с презентацией и ее обсуждением на одну из тем;
- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом на одну из тем и его обсуждение;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;

- проведение устного опроса (собеседования);
-решение кейс-задачи;
-сдача зачета.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросы к зачету, приведены в приложении 1.

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

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующая компетенция:

Код компетенция	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-3	Способность и готовность оказывать консультации по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ПК-3 Способность и готовность оказывать консультации по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом				
знать: инструментарий проведения консультирования.	Учащийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: инструментарий проведения консультирования	Учащийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: инструментарий проведения консультирования. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний.	Учащийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: инструментарий проведения консультирования.	Учащийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: инструментарий проведения консультирования.

владеть: технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью	Учащийся не владеет или в недостаточной степени владеет технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью	Учащийся владеет технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Учащийся частично владеет технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Учащийся в полном объеме владеет технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Кадровый консалтинг»

Шкала оценивания	**Описание**
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических

	операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

а) Основная литература

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496698 (дата обращения: 20.08.2022).

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489142 (дата обращения: 23.08.2022).

б) Дополнительная литература

1. *Мехтиханова, Н. Н.* Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 195 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13047-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/495336 (дата обращения: 20.08.2022).

2. *Мехтиханова, Н. Н.* Психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/495139 (дата обращения: 20.08.2022).

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета

(elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog),к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам):

№ п/п	Электронный ресурс	№ договора. Срок действия доступа	Названия коллекций
1.	ЭБС «КнигаФонд» (www.knigafund.ru)	Договор № ЕП-1502-01 от 27.02.2015 г. с ООО «Центр цифровой дистрибуции» Срок – с 01.03.2015 г. по 29.02.2016 г. Договор № УП16-0301 от 10.03.2016 г. с ООО «Директ-Медиа» Срок – 01.04.2016 г. по 31.03.2017 г. Договор № 144-МП-223-ЕП от 05.07.2017 г. с ООО «Директ-Медиа». Срок – с 29.05.2017 г. по 28.05.2018 г.	Коллекция из 156293 изданий Коллекция из 1722405 изданий Коллекция из 179342 изданий
2.	ЭБС «Издательства Лань» (e.lanbook.com)	Договор № 11-03-03/15 от 17.03.2015 г. Срок – с 24.03.2015 г. по 23.03.2016 г. Договор № 11-04-03/15 от 17.03.2015 г. Срок – с 24.03.2015 г. по 23.03.2016 г. Договор № 312/2016 от 02.03.2016 г. Срок – с 24.03.2016 г. по 23.03.2017 г. Договор № 73-МП-23-ЕП/17 от 28.05.2017 г. Срок – с 02.05.2017 г. по 01.05.2018 г. Договор № 4-08/2017 от 02.08.2017 г. Срок – с 02.09.2017 г. по 01.05.2018 г.	Доступ к коллекциям «Экономика и менеджмент» - издательство «Кно-Рус», издательство «Флинта» Инженерно-технические науки – издательство «Машиностроение», издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, издательство Санкт-Петербургского политехнического университета, издательство СФУ Инженерно-технические науки – Издательство «Машиностроение»; Инженерно-технические науки – Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана; Инженерно-технические науки – Издательство «Физматлит»; Экономика и менеджмент – Издательство «Флинта» Инженерно-технические науки – Издательство «Машиностроение»; Инженерно-технические науки – Издательство МГТУим. Н.Э. Баумана; Инженерно-технические науки – Издательство «Физматлит»; Экономика и менеджмент – Издательство «Флинта»; Инженерно-технические науки – Издательство «Лань» и 38 книг из других разделов ЭБС (см. сайт университета, раздел библиотека) Доступ к 10 полнотекстовым электронным изданиям из разных коллекций (см. сайт университета, раздел библиотека)
3.	ЭБС «ZNANIUM.COM» (www.znanium.com)	Договор № 3-08/17 от 01.08.2017 г. с ООО «ЗНАНИУМ». Срок – с 01.08.2017 г. по 30.07.2018 г.	Доступ к 14 полнотекстовым изданиям из разных коллекций (см. сайт университета, раздел библиотека)
4.	ЭБС «ЮРАЙТ» (www.biblio-online.ru)	Договор № 14-99/2017 от 25.07.2017 с ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». Срок – с 01.09.2017 г. по 31.08.2018 г.	Доступ к 17 полнотекстовым изданиям из разных коллекций
5.	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» (www.cyberleninka.ru)	Свободный доступ	1134165 научных статей
6.	ЭБС «Polpred» (polpred.com)	Постоянный доступ	Обзор СМИ (архив публикаций за 15 лет)
7.	Научная электронная библиотека e.LIBRARY.ru	Постоянный доступ	3800 наименований журналов в открытом доступе
8.	Реферативная науко-	ООО «Эко-Вектор» - договор № 76-223-	Доступ к реферативной наукометри-

	метрическая электронная база данных «Scopus». Полнотекстовая база данных для поиска инженерной информации и поддержки принятия инженерных решений «Knovel»	ЕП/16 от 06.06.2016 г. С 10.06.2016 г. по 31.05.2017 г. Договор № 146_МП-223-ЕП/17 от 07.07.2017 г. Срок – с 01.06.2017 г. по 31.05.2018 г.	ческой электронной базе данных «Scopus» (http://www.scopus.com) Доступ к базе данных «Knovel» (http://www.knovel.com)
9.	Патентная база данных QuestelOrbit	Сублицензионный договор № Questel/163 от 01.03.2016 г. с ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России». Срок с 04.04.2016 г. по 31.12.2016 г. Сублицензионный договор № Questel/129 от 09.01.2017 г. с ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России». Срок - по 31.12.2017 г.	Доступ к патентной базе данных QuestelOrbit
10.	Доступ к электронным ресурсам издательства Springer-Nature	Письмо в ФГБОУ «Российский Фонд Фундаментальных Исследований» от 03.10.2016 г. № 11-01-17/1123 с приложением с 01.01.2017 г. - бессрочно	SpringerJournals; SpringerProtocols; SpringerMaterials; SpringerReference; zbMATH; NatureJournals
11.	Справочная поисковая система «Техэксперт»	Без договора	Нормы, правила, стандарты и законодательство по техническому регулированию

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий. Цель самостоятельной работы – практическое усвоение студентами вопросов, рассматриваемых в процессе изучения дисциплины.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия

Задачи самостоятельной работы студента:

- развитие навыков самостоятельной учебной работы;
- освоение содержания дисциплины;
- углубление содержания и осознание основных понятий дисциплины;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий для эффективной подготовки к зачету.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы:

- самостоятельное углубленное изучение отдельных тем дисциплины;
- подготовка к лекционным занятиям;
- подготовка к практическим занятиям;
- составление и оформление докладов и презентаций по отдельным темам программы;
- научно-исследовательская работа студентов;

Для выполнения любого вида самостоятельной работы необходимо пройти следующие этапы:

- определение цели самостоятельной работы;
- конкретизация познавательной задачи;

- самооценка готовности к самостоятельной работе;
- выбор адекватного способа действия, ведущего к решению задачи;
- планирование работы (самостоятельной или с помощью преподавателя) над заданием;
- осуществление в процессе выполнения самостоятельной работы самоконтроля (промежуточного и конечного) результатов работы и корректировка выполнения работы.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации для подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–объем текста на слайде – не больше 7 строк;

–маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

–отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

–значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

–использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации –рискованно, оптимальный вариант –в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, что-бы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль –

для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла —Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

– удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

– к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении case задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

-заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

-получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

-получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

-участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

-участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации на составление и выступления с докладом

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо

выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету

Подготовка студентов к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
-подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к зачету необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как. в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к зачету учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя

Дисциплина «Кадровый консалтинг» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

На лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения, но и практику решения вопросов социального развития организации с учетом особенностей социального положения работников предприятия.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе и презентации, которые, как раз и предполагают сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента, так как многие управленческие вопросы связаны с темами изучаемыми в рамках дисциплины «Кадровый консалтинг». Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом»

Программу составил:

к.э.н., доцент /Л.М. Фомичёва /

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «29» августа 2022 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой
д.э.н., доцент /М.М. Крекова/

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03
*ОП: «**Экономика и управление трудом**»*
Форма обучения: очно-заочная
2022 год набора
Вид профессиональной деятельности:

- *организационно-управленческая и экономическая;*
- *социально-психологическая;*

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Кадровый консалтинг

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- *темы для презентации и докладов;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи*
- *вопросы для подготовки к зачету*

Составители:
к.э.н., доцент Фомичёва Лилия Михайловна

Москва, 2022 год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Кадровый консалтинг					
ФГОС ВО **38.03.03 «Управление персоналом»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
ПК-3	Способность и готовность оказывать консультации по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	ИПК-3.1. Знает: инструментарий проведения консультирования. ИПК-3.2. Владеет: технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, Т, зачет ДС, ДС, К-З, К-З, ДИ	**Пороговый уровень** Учащийся имеет общее представление об инструментариях проведения консультирования, технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда, обеспечения персоналом, привлечения персонала, оценки персонала и другим вопросам, связанным с профессиональной деятельностью.

- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень тем для подготовки доклада и презентации

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональных компетенции ПК-3

Если студент для доклада выбрал тему, позволяющую оценить освоение компетенции, то тему для презентации он должен выбрать из тем, позволяющих проверить освоение компетенции ПК-3 и наоборот.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения
2. Соблюдение регламента при представлении доклада
3. Представление, а не чтение материала
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы
5. Четкость дикции
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

Критерии оценки презентации

	3 балла	**4 балла**	**5 балла**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

1. Определение и классификация управленческого консультирования. (ПК-3)
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире. (ПК-3)
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России. (ПК-3)
4. Субъекты и объекты управленческого консультирования. (ПК-3)
5. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса. (ПК-3)
6. Маркетинг консультационных услуг. (ПК-3)
7. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования. (0)
8. Процедура выбора консультантов клиентами. (0)
9. Финансовые Кадровый консалтинг. (ПК-3)
10. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования. (0)
11. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов. (ПК-3)
12. Деловые услуги и консультационная деятельность. (0)
13. Критерии профессионализма консультанта. (ПК-3)
14. Различие внешних и внутренних консультантов. (ПК-3)
15. Особенности клиентов консультационных организаций. (0)
16. Причины обращения клиентов к консультантам. (0)
17. Организация внешнего консультирования. (ПК-3)
18. Организация внутреннего консультирования. (ПК-3)
19. Характеристика ассоциаций консультантов. (ПК-3)
20. Алгоритм поиска консультационной фирмы. (ПК-3)
21. Оценка качества консультационных услуг. (ПК-3)
22. Оценка результатов консультирования. (ПК-3)
23. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации. (ПК-3)
24. Структура консультационного кейса. (ПК-3)
25. Характеристика основных элементов консультационного кейса. (ПК-3)
26. Эффективность использования консультационных услуг. (ПК-3)
27. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами. (ПК-3)
28. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов. (ПК-3)
29. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием. (ПК-3)
30. Методы установления цен на консультационные услуги. (ПК-3)

Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направление на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Кадровый консалтинг», получаемых в ходе освоения компетенций ПК-3.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов, выбранных случайным образом из списка. Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 20-19 правильных ответов
«хорошо» - 18-16 правильных ответов
«удовлетворительно» 15-13 правильных ответов
«не удовлетворительно» мене 13 правильных ответов

Для проверки ПК-3 «способностью осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)» используется следующий набор вопросов:

1. Формой деловой коммуникации является
а) конфликт
б) письменная
в) межличностная

2. К фазам деловых переговоров относится
а) приветствие
б) аргументирование
в) примирение сторон

3. Целью критики в деловых отношениях является:
а) устранение ошибок в производстве
б) воспитание работника
в) создание имиджа руководителя

4. Целью деловых коммуникаций является:
а) общение
б) повышение эффективности производства
в) духовное развитие персонала

5. Корпоративная культура должна строиться на принципах:
а) соперничества
б) сотрудничества
в) соревновательности

6. Самопрезентация направлена на:
а) создание имиджа
б) манипуляцию личностными отношениями
в) влияние на руководителя и коллектив для достижения собственной выгод

7. Целью «невидимого колледжа» является:
а) формирование сообщества ученых в виртуальном пространстве
б) дистантное образование студентов
в) общение всех, кто интересуется проблемами науки

8.Когда необходим спор в процессе коммуникаций:
а) всегда, т.к. спор – это источник истины
б) никогда, т.к. спор может быть источником конфликтов
в) в зависимости от конкретных обстоятельств деловых коммуникаций

9.Интерактивная сторона коммуникаций связана с:
а) трансакциями
б) манипулированием в процессе коммуникаций
в) профилактикой конфликтов

10.Коммуникативная сторона общения связана с:
а) содержанием и пониманием в процессе коммуникации
б) профилактикой конфликтов
в) созданием имиджа в общении

11.Суггестия в коммуникациях – это:
а) способ внушения
б) способ самопрезентации
в) способ уйти от переговоров

12.Ритуальный стиль коммуникации основан на:
а) актуализации формальных норм общения
г) использовании межкультурных методов коммуникации
д) применении методов психологической защиты

13.Манипулятивные коммуникации предполагают:
а) отношение к партнеру как к средству достижения собственных целей
б) отношение к партнеру как самоценности
в) игнорирование партнера по общению

14.Гуманистические коммуникации предполагают:
а) отношение к партнеру как к самоценности
- бесконфликтное общение
- эмоциональное общение

15. Этика критики предполагает:
а) оценку конкретных действий
б) оценку поступков
в) оценку личности

16. Аттракция в коммуникациях – это:
а) умение расположить к себе партнера
б) умение привлечь к себе внимание
в) умение избегать конфликтов

17. К вербальным средствам общения относятся:
а) устная речь;
б) письменная речь
в) устная и письменная речь;
г) интонации голоса;
д) грамотность.

18 Какие из перечисленных средств общения относятся к невербальным?
а) жесты;
б) позы;
в) мимика;
г) выражение лица;
д) все перечисленные.

19. В процессе общения за восприятием сообщения партнером следует … .
а) оценка сообщения;
б) интерпретация сообщения;
в) обратная связь;
г) выделение и понимание смысловой части;
д) передача сообщения.

20. Ключевая фаза общения – это ….
а) восприятие;
б)выбор канала передачи сообщения;
в) прогноз имеющейся у собеседника картины мира и стремление в максимальной степени
г) приблизить к ней наше сообщение;
д) выбор слов и грамматики;
е) обратная связь.

21. К законам управленческого общения Панасюк А.Ю. относит:
а) согласие (несогласие) подчиненного с позицией руководителя;
б) эмоциональное (положительное или отрицательное) отношение к руководителю;
в) должностная субординация;
г) сочетание формального и неформального общения;
д) сочетание устного и письменного способов обмена информацией.

22. Вести разговор в русле выраженного личного интереса собеседника относится к психологическому приему достижения расположенности к себе собеседника*:*
а) «Имя собственное»;
б) «Зеркало отношений»;
в) «Терпеливый слушатель»;
г) «Золотые слова»;
д) «Личная жизнь».

23 Рекомендации «Быть внимательным к собеседнику!», «Не перебивать собеседника, всегда дослушивать до конца!» относятся к психологическому приему достижения расположенности к себе собеседника*:*
а) «Имя собственное»;
б) «Зеркало отношений»;
в) «Терпеливый слушатель»;
г) «Золотые слова»;
д) «Личная жизнь».

24. Утверждение «Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними» характеризует правило Д. Карнеги:
а) искренне интересуйтесь другими людьми искренне интересуйтесь другими людьми
б) будьте хорошим слушателем
в) внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне
г) говорите о том, что интересует вашего собеседника

д) поощряйте других говорить о себе

25. По утверждению австралийского специалиста А.Пиза, наибольший объем информации от другого человека передается нам с помощью:
а) слов;
б) мимики, жестов, позы;
в) тона голоса и его интонаций;
г) всего выше перечисленного в равной степени;
д) невербальных компонентов общения.

26 Для результативного проведения деловых встреч, бесед, переговоров:
а)необходимо контролировать свои движения и мимику;
б) стараться интерпретировать реакции партнера;
в) понимать язык невербальных компонентов общения;
г) внимательно наблюдать за собеседником;
д) пользоваться всеми выше перечисленными пунктами.

27. Невербальные компоненты общения наиболее значимы ….
а) *в первые минуты знакомства;*
б) в процессе обмена информацией;
в) при аргументировании;
г) в процессе спора;
д) в завершении общения.

28. Равноправие участников, свободный обмен мнениями и взглядами подразумевает беседа:
а) за “Т” – образным столом;
б) за круглым столом;
в) за квадратным столом;
г) за журнальным столиком;
д) этот психологический аспект не учитывается.

Для проверки ПК-3 «способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива» используется следующий набор вопросов:

1 Управленческое консультирование предполагает:
а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
б) постоянное сотрудничество с клиентом;
в) аудит деятельности клиента;
г) управление клиентом.

2. Компании привлекают консультантов по управлению для:
а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
б) повышения квалификации персонала компании;
в) проведения налоговой проверки; г) проведения аудиторской проверки.

3. К консалтингу следует относиться:
а) как к искусству;
б) как к науке;
в) как к ремеслу;
г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

4.Этические стандарты консультирования:
а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
в) не существуют никаких;
г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

5. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
а) да;
б) нет;
в) возможно;
г) иногда.

6. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
а) торговля, рекрутмент, логистика;
б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

7. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
б) граница между которыми и услугами по управленческому консультироваию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию; г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

8. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги; в) транспортные услуги, рекрутментские услуги;
г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

9. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:
а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
б) отчеты, репрезентации, проекты;
в) справки, проекты, программы;
г) разовые консультации, проекты, обзоры.

10. Эффективность консультационных услуг определяется:

а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;

б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;

в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;

г) желанием консультанта.

11.Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

а) по реальным изменениям в организации-клиенте;

б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;

в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;

г) по прогнозам консультанта.

12. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;

б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта; в) отношение полученной прибыли компанией- клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;

г) разница между доходами и расходами консультанта.

13. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;

б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;

в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

14. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

а) изменения нормативно-законодательной базы;

б) налаживания обширных международных связей;

в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний; г) повышения качества работы.

15. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

а) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;

б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;

в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте; г) на глазок.

16. Выберите неправильное утверждение:

а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;

б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;

в) «квалифицированный консультант - успешный консультант»; г) «известны три стадии процесса консультирования».

17. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

а) клиентом; б) консультантом;

в) и клиентом, и консультантом; г) не осуществляется вообще.

18. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

а) изменение организационной структуры управления компании;

б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;

в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;

г) реструктуризация бизнеса.

19. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

а) целей разрешения конкретной проблемы;

б) применяемых консультантом методов консультирования; в) восприятия методов консультирования клиентами;

г) желания консультанта.

20. В чем состоит назначение консультирования?

а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;

б) в принятии за клиента управленческих решений;

в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;

г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

21.Характерной чертой управленческого консультирования является:

а) эффективность; б) неопределенность;

в) независимость; г) компетентность.

22. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

а) один; б) два; в) три; г) четыре.

23. Консультирование с позиций функционального подхода - это:

а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;

б) любая форма оказания помощи клиенту;

в) приход консультанта на объект консультирования;

г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

24. Консультирование с позиций профессионального подхода - это:

а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;

б) союз профессионалов-консультантов;

в) общество независимых экспертов;

г) фирма, работающая в сфере услуг.

25. Управленческое консультирование - это понятие:

а) плановой экономики; б) экономики переходного периода;

в) рыночной экономики; г) нестабильно развивающейся экономики.

26.В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

а) отрасль инфраструктуры; б) область деятельности;

в) сферу действий; г) направление развития.

27. Предметом консультирования являются:

а) экономика; б) управление; в) экономика и управление;

г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

28. Основной задачей консультирования являются:

а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;

б) обучение клиента; в) спасение клиента от банкротства; г) управление клиентом.

Вопросы по темам дисциплины

Перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Кадровый консалтинг», получаемых в ходе освоения компетенций О и ПК-3

Тема 1. *Основные понятия и определения управленческого консультирования (ПК-3)*

1. Дайте определение понятия» управленческое консультирование?
2. Перечислите характерные черты управленческого консультирования.
3. Что является продуктом консультационной деятельности?
4. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению ФЕАКО)?
5. Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого вида.
6. Что понимается под термином «консультационная услуг»?
7. Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?
8. Кто является участником процесса консультирования?
9. Раскройте понятие «процесс консультирования».
10. Назовите участников процесса консультирования.

Тема 2. *Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию (ПК-3)*

1. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
2. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
3. Что является целью управленческого консультирования?
4. Перечислите задачи управленческого консультирования?
5. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
6. Что понимается под «партисипативным» консультированием?
7. Сформулируйте цель консультирования?
8. Сформулируйте главную задачу консультирования?
9. Назовите виды типовых задач консультирования?
10. Приведите примеры по каждому типу задач.
11. Кому следует заниматься консультированием?
12. Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?
13. Дайте характеристику каждому подходу.
14. Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов? Почему?

Тема 3. *Предмет и метод управленческого консультирования*. *(ПК-3)*

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
4. В чем воплощается методология консультирования?
5. Что означает термин «методика консультирования»?
6. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
7. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
8. Какие методики относятся к универсальным методикам?
9. В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?
10. Какой вид консультирования получил в России наибольшее распространение?

Тема 4. *Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования в технологических компаниях (О, ПК-3)*

1. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
2. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
3. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.
4. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.
5. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.
6. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
7. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?
8. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?

Тема 5. *Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования ПК-3)*

1. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консультирования в мире?
2. Назовите пионеров движения научного управления.
3. Откуда берет свое начало управленческое консультирование в СССР?
4. Что представляло из себя понятие «консультант» в советское время?
5. Перечислите консалтинговые структуры, представленные на российском рынке в настоящее время?
6. Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?
7. В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?
8. Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?
9. Какие можно выделить виды консультирования, с точки зрения метода консультирования?
10. С позиции предмета консультирования, перечислите основные 8 групп консультационных услуг.

Тема 6. *Ролевая природа консультирования (О, ПК-3)*

1. Перечислите основные роли консультанта.
2. Назовите факторы, влияющие на определения роли консультанта.
3. Перечислите направления деятельности консультанта по ресурсам.
4. Перечислите направления деятельности консультанта по процессу.
5. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
6. Охарактеризуйте роль консультанта-пропагандиста. Какие виды пропаганды могут быть использованы консультантом?
7. Охарактеризуйте роль консультанта-преподавателя. Какие навыки необходимы консультанту для исполнения этой роли?
8. Охарактеризуйте роль консультанта-помощника в решении проблем.
9. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента.
10. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта.

Тема 7. *Выбор консультационной фирмы (консультанта) (О, ПК-3)*

1. Выделите основные причины приглашения консультантов.

2. Как выглядит список основных документов для проведения конкурса?
3. Какие стадии выбора консультанта Вы можете назвать?
4. Какими основными источниками информации пользуются для составления предварительного списка?
5. При оценке каких критериев происходит отбор?
6. Что такое техническое предложение и как оно применятся?
7. Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон?
8. Как можно классифицировать независимых консультантов?
9. Опишите ключевые аспекты проблемы оплаты консультационных услуг.
10. Какими принципами необходимо пользоваться при составлении окончательного краткого перечня?

Тема 8. *Процесс консультирования (ПК-3)*

1. Что представляет собой процессинговый консалтинг?
2. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?
3. Какие основные принципы выделяют в программном подходе?
4. Что представляют собой управленческое консультирование, кадровое консультирование, обучающее консультирование, психологические тренинги, маркетинговое консультирование?
5. В чем состоит ограничение применения маркетингового подхода?
6. Назовите стадии процесса консультирования?
7. Назовите этапы процесса консультирования?
8. Дайте характеристики фаз процесса консультирования?
9. Можно ли пренебречь отдельными фазами или нарушить вышеописанную последовательность и почему?

Тема 9. *Оценка результатов консультирования (О, ПК-3)*

1. Контроль за выполнением консультационного проекта осуществляется клиентом?
2. Положительный результат после оказания консультационных услуг заслуга только консультанта?
3. Как определить эффективность консультационных услуг?
4. Что понимается под качеством консультирования?
5. Всегда ли можно точно оценить вклад консультанта в результате его рекомендаций на фирме-клиенте?
6. Ощутимый результат наступает сразу после реализации рекомендаций консультанта?
7. Могут ли затраты на консультационные услуги характеризовать их уровень и на их основе оценивать эффективность?
8. Назовите два основных пути по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?

Описание учебных кейсов

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Кадровый консалтинг» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции О и ПК-3.

Кадровый консалтинг сегодня довольно сложная задача. А если при этом ограничены как временные, так и финансовые ресурсы – она становится практически невыполнимой.

Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Оценка 5 (Отлично)	➢ изложение материала логично, грамотно, без ошибок; ➢ свободное владение профессиональной терминологией; ➢ умение высказывать и обосновать свои суждения; ➢ студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; ➢ студент организует связь теории с практикой.
Оценка 4 (Хорошо)	➢ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ➢ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Оценка 3 (Удовлетворительно)	➢ студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; ➢ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	➢ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; ➢ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Кейс 1 (ПК-3)

«Консультанта в России найти можно»

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

К началу 2013 года в ЦЧЭР функционировало свыше 80 организаций, полностью или частично занимающихся оказанием консультационных услуг. Четверть из них была учреждена вузами. Вопрос о поиске и выборе консультантов был решен просто: пригласить аудиторскую фирму «Аудит-Наука», созданную на базе Воронежского госуниверситета, которая несколько раз проводила на этом предприятии аудиторские проверки. Такой подход к выбору консультантов обусловлен тем, что на предприятии больше полагаются на личные контакты, традиционные связи (учитывая при этом рекомендации других организаций) и достаточно осторожно относятся к рекламе. Свой выбор клиент обосновал тем, что можно рассчитывать на объективное и независимое мнение.

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

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

Задание:

1. Какие факторы предопределили данный подход к поиску и выбору консультационной фирмы?

2. Какие еще варианты поиска и выбора консультационной фирмы могли бы предложить вы?

3. Сформулируйте и структурируйте основные задачи для консультационной фирмы и опишите ожидаемые результаты.

Кейс 2 (ПК-3)

Ситуация: Как выбирают клиенты

Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними. Заместитель генерального директора АО ПАКК В. Финогенов указывает на некоторые моменты, которые могут оказать помощь в этом выборе:

•Прежде всего необходимо лично встретиться с потенциальным консультантом. При этом большое значение имеет то, о чем говорит консультант, — об абстрактных успехах своей фирмы или о конкретных реализованных проектах. Настораживающим моментом может послужить готовность консультанта «с порога» решить любую задачу.

• Большое значение имеет также то, как и что рассказывает консультант о своих клиентах. Профессиональный консультант никогда не позволит себе раскрыть конфиденциальные подробности или говорить о клиентах неуважительно.

•О многом могут сказать рекламные материалы консультанта, а также визитные карточки его сотрудников. Информативность и хорошее полиграфическое исполнение свидетельствуют о солидности фирмы.

•Документ, содержащий коммерческое предложение, должен быть хорошо структурирован и оформлен, отражать постановку задачи и методы ее решения.

•Предлагаемый консультантом состав команды для выполнения консалтингового проекта и описание предыдущего опыта компании должны убедительно свидетельствовать о способности компании успешно решить поставленную задачу.

• Надежным источником информации о консультанте и о консалтинговой компании являются отзывы предыдущих клиентов.

Задание:

1. Какими личностными качествами на Ваш взгляд должен обладать консультант?
2. В чем состоит проблема совместимости консультанта и клиента?

Кейс 3 (О)

Руководитель обратился к консультанту с вопросом, касающимся недостатков в работе отдела по сбыту - слабой эффективности работы продавцов демонстрационного зала мебельного салона и телефонных агентов, рекламирующих имеющиеся в каталогах модели. Консультант провел организационную диагностику, выявляющую причины возникающих затруднений, и увидел следующую картину.

С одной стороны, отдел по сбыту сталкивается с типичными «сбытовыми» трудностями: продавцы и агенты не владеют коммуникативными технологиями и техниками проведения переговоров; не самым удачным образом оформлен демонстрационный зал; не продуманы комфортные для клиента условия при знакомстве с сотнями моделей, доступных по каталогам; неудачно организована «передача клиента» от продавца-консультанта к профессиональному дизайнеру, который может спроектировать обустройство конкретной квартиры. Эти проблемы не представляются сколько-нибудь серьезными. Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации.

В подобной ситуации (а их бывает довольно много - недостатки корпоративной культуры субъективно, изнутри компании, обычно ощущаются руководителем как недостатки в работе того или иного отдела) консультант оказывается перед непростой дилеммой. Разумеется, он может сделать то, для выполнения чего он был собственно приглашен. Но куда при этом спрятаться от понимания, что помогаешь клиенту вылечить насморк, в то время как у него воспаление легких?

Задание

1. Составьте план обследования состояния дел в организации.
2. В чем Вы видите основную проблему в работе отдела по сбыту?
3. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией сбыта на предприятии Вы бы предложили? Как поступить с выявленными в ходе исследования сложными проблемами?

Кейс 4 (ПК-3)

Кондитерская фабрика в Курской области на этапе создания и становления производила только карамель. Заслужив признание покупателей и обеспечив стабильный спрос, постепенно увеличивался объем производства. Для поддержания конкурентоспособности продукции руководство фабрики приняло решение о расширении ассортимента до 5 позиций. Одновременно изменилась и сбытовая политика. Продукция отпускается не только крупными партиями постоянным оптовикам, но и мелкими партиями.

Полученная прибыль позволяет расширить производство на изготовление мармелада. Также планируется открыть при фабрике собственный магазин. Однако, в последнее время в работе фабрики стали возникать сбои, вызванные плохой координацией действий подразделений, некоторые функции которых дублировались. Делегирование полномочий и распределение функциональных обязанностей в организации не соответствовали текущему состоянию бизнеса.

Идя по пути наименьших затрат и, как казалось, наиболее оптимальному, собственники наняли в качестве внутреннего консультанта специалиста по организационному развитию.

Задание

1. Каковы в данном случае сильные и слабые стороны внутреннего консультанта?
2. Сформулируйте перечень задач для консультанта и охарактеризуйте основные этапы работы консультантов.

Кейс 5 (ПК-3)

Крупное региональное предприятие пищевой промышленности, находящееся в собственности иностранного инвестора, столкнулось с неожиданными сложностями в управлении. В течение 2-х лет в процессе мощного инвестирования, обновления производственных мощностей и реформирования управленческой структуры на предприятии образовалась сильная группа профессионалов, сплоченная общей целью реформирования предприятия и достижения западных стандартов качества. Сформировалась сильная управленческая команда, в которой отсутствовав формальные разделения ответственности и полномочий, все вопросы решались в кабинете генерального директора.

Неформальные связи стали основой производственных взаимоотношений. Часть сотрудников предприятия были доверенными людьми учредителей, подобранными по принципу личной преданности в ущерб профессиональным навыкам.

По окончании периода массированных инвестиций в производственно-технологическое оборудование предприятие вышло на российский рынок с продукцией, для которой декларировалось европейское качество. Действительно, технологическое оборудование позволяло выпускать очень качественную продукцию, а сырье, технологии, комплектующие и необходимые запасные части поставлялись из-за рубежа с использованием существенных таможенных льгот. Тем не менее, предприятие стало «лихорадить» в части объемов и качества выпускаемой продукции. Никакие технические и технологические иностранные консультанты не смогли наладить стабильный выпуск качественной продукции. Акционеры обратились к консультантам в области управления.

Задание

1. Какие параметры организации должен исследовать консультант?

2. Подготовьте предложения, направленные на решение выявленных проблем, и список документов, которые будут предоставлены акционерам предприятия по завершению работы.

3. Сформулируйте рекомендации по формализации отношений

Кейс 6 (, ПК-3)

Крупный научно-исследовательский институт привык выполнять долгосрочные задания государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние два года сократился. Директор института убедился в том, что ему нужно провести стратегические изменения для того, чтобы сам институт смог выжить. Его сотрудники предложили сократить расходы и работать интенсивнее с тем, чтобы получить больше заказов от правительства.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигая значительных результатов, директор пришел к выводу, что институт не в состоянии четко выработать новую стратегию без помощи внешнего консультанта.

Приглашенный консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его организации. Но все эти идеи были недостаточно зрелыми.

Следовательно, основной целью консультанта было создание такой ситуации, в которой можно было бы обмениваться идеями для новой стратегии. Консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

-консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;

-обучение сотрудников других организаций, которым необходим больший объем информации в области специализации института;

- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;

- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана только меньшинством. Большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верили в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, чтобы разделить институт на две финансово независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка дохода.

Задание:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?

2. Составьте план совещания на каждый день (2-3 вопроса)

3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

Кейс 7 (ПК-3)

Объектом исследования является химическое предприятие, производящее гамму продуктов органической химии различного назначения. В состав предприятия входили около десятка производств, отличающихся друг от друга, как по технологии, так и по целевому рынку.

На период проведения исследования годовой оборот предприятия составлял порядка 160 млрд. рублей, численность сотрудников была 2 000 человек. Предприятие являлось единственным или основным производителем ряда продуктов в России.

В течение последних лет финансовое состояние предприятия неуклонно ухудшалось.

Рентабельность производства падала, ряд производств был закрыт вследствие отсутствия спроса или по экологическим соображением, а само предприятие стало убыточным. Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

В силу сложившихся обстоятельств руководство предприятия прибегло к консультационной помощи профессионалов.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов: 1) анализ (диагностика) проблем и 2) разработка рекомендаций.

По итогам проекта предприятию был представлен полный отчет с рекомендациями консультантов, в т.ч.:

- продуктовые стратегии предприятия;

- предложения по новой структуре выпуска продукции, экономический эффект которых оценен примерно в 8 млрд. рублей дополнительной прибыли в год;

- схема поэтапной реструктуризации предприятия с образованием диверсифицированного химического холдинга;

-план основных мероприятий по проведению реструктуризации, в т.ч. ликвидации убыточных производств;

- направления дальнейшей работы по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Задание.

1. В данной ситуации необходимым является привлечение внешних и внутренних консультантов?

2. Какие задачи необходимо поставить перед консультантами?

3. Охарактеризуйте основные этапы работы консультантов. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?

Кейс 8 (ПК-3)

Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации.

Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

Задание

1.Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?

2.Составьте план обследования состояния дел в организации.

3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?

Кейс 9 (ПК-3)

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

До 2014 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

После 2014 года ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2014 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.

2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.

3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

Задание

1. Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам?

2. Опишите алгоритм выбора консультанта в данном конкретном случае

3. Сформулируйте и структурируйте основные задачи для консультационной фирмы и опишите ожидаемые результаты.

Кейс 10 (ПК-3)

АО «Карачевский завод «Электродеталь» – ведущее предприятие России по разработке и производству сложных современных прямоугольных электрических соединителей. За 56 лет существования на рынке сложилась мощная производственная структура, в которой имеются инструментальное, гальваническое, штамповочно-механическое, литейное, пластмассовое, сборочное и др. производства. Численность персонала около 1500 человек.

Управление предприятием осуществляется на базе линейно-функциональной системы управления. С приходом нового руководителя стали очевидны следующие проблемы: замедленность в принятии управленческих решений из-за высокой централизации процесса управления (директор, главный инженер, начальник производства, начальник цеха, мастер, бригадир), низкий уровень самостоятельности в принятии решений (инфантильность), полное перекладывание ответственности на высшие звенья управления.

При анализе показателей, характеризующих эффективность работы аппарата управления организации, был получен значительный разброс в оценках. Достаточно высоко были оценены производительность, а также надёжность аппарата управления (все руководители уже давно занимают свои должности, причем следует обратить внимание и на организационно-правовую форму предприятия. Однако экономичность аппарата управления получила крайне низкий балл, т.к. в течение нескольких последних лет наблюдался постоянный рост управленческих расходов.

Задание

1. Составьте список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, учитывая следующие критерии

-имидж консультационной фирмы (известность в деловой среде, репутация среди консультантов;

-работала ли эта компания ранее с другими представителями в вашей области бизнеса? (число партнеров и наличие положительных отзывов)

- сколько проектов было успешно реализовано (размер, масштабность деятельности);

-перечень предоставляемых услуг.

2. Из предварительного списка сформируйте окончательный список, состоящий из 5 консультационных фирм для средних проектов. Ответ аргументируйте.

Кейс 11 (ПК-3)

Внутри руководства компании «Диван» возникли расхождения во взглядах на представления о маркетинговой стратегии развития компании. Одни полагают, что компания движется к организации в регионе (Московская область) сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.

Как следствие, средний менеджмент не может быть проводником единой стратегии и политики компании сверху вниз, в результате чего низший персонал вообще не имеет ни малейшего представления о стратегии развития.

В управленческой деятельности руководства отсутствуют моменты коллегиальной разработки и принятия решений. Поэтому низший персонал получает сверху «необоснованные» решения – приказы к исполнению. В то же время на должности продавцов-консультантов рекрутированы «представители интеллигенции», творческие люди, не привыкшие подчиняться непонятным для них распоряжениям. Все это приводит к отсутствию корпоративного начала и занижению мотивации в деятельности низшего персонала.

Очень слабо выполняется вся работа, требующая координации (согласованной и заранее спланированной деятельности) нескольких подразделений: например, рекламного и сбытового отделов, отдела логистики (транспортировка и складирование) и службы по работе с клиентами. Каждый отдел работает так, как будто других отделов либо не существует, либо они являются конкурентами данного отдела. Результат: все отделы крайне неохотно предоставляют другим информацию, необходимую для осуществления их основных функций, каждая процедура согласования происходит «со скрипом», совокупный темп работы в несколько раз ниже темпов работы каждой отдельной службы. Все руководители подразделений констатируют, что ситуации, требующие совместной деятельности нескольких отделов, обычно превращаются в «организационный стресс» и решаются «авральным методом».

Задание:

Со стороны клиента подготовьте техническое задание для консультационной фирмы, проработав следующие основные его разделы

1) краткая информация о клиенте;

2) цели и задачи проекта;

3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);

4) сроки выполнения проекта;

6) рамочные условия (ограничения) юридического, кадрового, организационного, финансового, методологического, имиджного или иного характера;

7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект.

Описание деловых ролевых игр к учебному кейсу

Участие студента в деловых (ролевых) играх направлено на закрепление навыков и умений, получаемых в ходе освоения профессиональных компетенции О, ПК-3. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения ПК-3.

Критерии оценки действий участников игры:

- активность обучающихся 0-5 баллов;
- использование дополнительных материалов 0-5 баллов ;
- качество и эффективность принятых решений, их аргументированность 0-5 баллов;
- взаимопомощь, уровень межличностных отношений в команде 0-5 баллов;
- достижение поставленной цели (ей) игры 0-5 баллов;
- решение проблемы 0-5 баллов.

Каждый критерий прежде всего оценивается по факту выполнения («+» или «-»). Для того, чтобы участие в игре было засчитано – каждый участник должен набрать не менее 5 «+». Затем, каждый критерий оценивается в баллах. Компетенции считаются освоенными на базовом уровне, если учащийся набрал от 15 до 20 баллов, на повышенном - от 21 до 30 баллов

РОЛЕВАЯ ИГРА «БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ»

Цель игры – приобрести практические навыки оценки и анализа внешних изменений и принятия соответствующего решения с учетом состояния организации.

Одним из характерных признаков преуспевающих компаний является непрерывное реагирование на любые изменения. Необходимость перемен особенно остро ощущают те, кому по долгу службы приходится руководить в постоянно меняющихся обстоятельствах. Чтобы не потерять контроль над переменами, нужно точно оценивать и использовать ресурсы и возможности, которыми располагает организация.

Перед руководителем постоянно встают вопросы, на которые нужно давать ответы:

¬ Каким образом заблаговременно обнаружить внешние изменения, влияющие на условия работы организации?

¬ Как отреагировать на изменения с минимальными затратами и наибольшей эффективностью?

В настоящее время руководитель все чаще сталкивается с од ной и той же дилеммой: планировать заблаговременно проведение в будущем реформ или ждать, когда к этому вынудят обстоятельства. Вопрос очень важный, так как реагировать на происходящие вокруг изменения недостаточно быстро или недостаточно эффективно – равносильно тому, чтобы не реагировать совсем.

Для наибольшей эффективности принимаемых решений и многостороннего их анализа руководители предпочитают обращаться к бизнес-консультантам. Последние дают аргументированные советы, помогающие предпринимать оптимальные действия.

В ходе деловой игры участники решают следующие задачи:

¬ анализируют состояние организации;

¬ оценивают варианты выхода из трудной ситуации и выбирают наиболее целесообразный из них.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ В начале игры участники делятся на четыре группы (в каждой по 2–4 чел.), три из которых представляют бизнес-консультантов различных фирм, четвертая – дирекцию крупной процветающей полиграфической фирмы. Группы формируются случайным образом.

Затем участники рассаживаются на отведенные игровые места и получают раздаточный материал. Ведущие знакомят игроков с условиями игры: крупной процветающей полиграфической фирме необходимо наиболее эффективно вложить свободную сумму де-

нег. У директора данной организации имеется три варианта вложения, проверить эффективность которых он поручает бизнес- консультантам. Директору в целях информирования консультантов необходимо рассказать о своей компании и о предложенных к рассмотрению проектах. В конце игры дирекция выберет один из вариантов.

Ознакомившись с условиями игры, каждая группа приступает к выполнению поставленных перед ней задач.

Далее каждая игровая команда, представляющая бизнес- консультантов, объявляет результаты внутригруппового обсуждения. При этом члены других команд могут задавать уточняющие вопросы. Группа, представляющая дирекцию фирмы, также задает уточняющие вопросы и, посовещавшись, объявляет свое аргументированное решение о том, какой из вариантов вложения денежных средств она считает наиболее целесообразным.

Состав игровых групп:

¬ дирекция крупной полиграфической компании – 2–3 чел.;

¬ бизнес-консультанты – три группы по 3–4 чел.

Регламент игры:

¬ формирование групп – 5 мин;

¬ ознакомление с раздаточным материалом – 5 мин;

¬ презентация дирекцией своей компании – 5 мин;

¬ работа внутри группы – 25 мин;

¬ обсуждение полученных результатов между группами – 30 мин;

¬ заключительное выступление дирекции – 10 мин;

¬ разбор игры – 10 мин; ¬ итого – 1 ч 30 мин.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ИГРОКАМ

Работая в группе, старайтесь записывать все возникающие идеи, чтобы не упустить важные детали. В ходе игры следите за дисциплиной – иначе будут применены штрафные санкции, которые снизят ваш итоговый балл. Принимая участие в обсуждении, 6 не забывайте о культуре поведения и общения. Ваше выступление должно быть аргументированным и убедительным.

ВЕДУЩИЕ ИГРЫ

На первом этапе ведущие в общих чертах знакомят участников с условиями игры. Затем они формируют команды и передают участникам материалы игры. В процессе игры ведущие выполняют роль координаторов и консультантов, строго следят за дисциплиной и соблюдением регламента.

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

В раздаточный материал входят инструкции для исполнителей ролей дирекции, бизнес-консультантов.

Роль: дирекция

Вы – дирекция крупной полиграфической компании «Бьюти», успешно работающей на рынке более 7 лет. Она состоит из издательско-полиграфического комплекса и прикрепленной к нему типографии. Вы издаете еженедельные журналы офсетным способом.

Компанию «Бьюти» отличают высокие экономические показатели. Большую часть чистой прибыли предприятие направляло на развитие производства. К этому побуждали условия жесткой конкуренции. Руководство всегда незамедлительно реагировало на изменения в отрасли, а также умело их предвидеть, прикладывало все усилия для повышения имиджа, конкурентоспособности и прибыльности компании.

В связи с нестабильной экономической ситуацией в стране и участившимися финансовыми кризисами дирекция решила перестраховаться в вопросах вложения денег и воспользоваться услугами бизнес-консультантов. Советом директоров были утверждены три проекта финансирования:

1) создание своего научно-исследовательского отдела по совершенствованию технологии и организации производства;

2) создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;

3) увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции (предварительные маркетинговые исследования показали, что спрос на эту продукцию имеется).

При этом у компании есть возможность профинансировать лишь один из проектов. Он будет выбран на основе докладов трех групп бизнес-консультантов (каждая из них возьмет проект и представит его дирекции: выделит все положительные и отрицательные стороны данного проекта финансирования, а также объяснит причины его выбора).

Задачи группы:

¬ презентация (информация о компании и трех проектах финансирования);

¬ самостоятельный анализ вариантов финансирования (плюсы и минусы);

¬ рассмотрение предложений бизнес-консультантов;

¬ вынесение окончательного решения (выбор одного из проектов).

Образцы документов:

¬ директор полиграфической компании «Бьюти».

Ф. И. О. _____;

¬ помощник директора полиграфической компании «Бьюти».

Ф. И. О. _____.

Роль: бизнес-консультант

Вы являетесь членом группы независимых консультантов. Крупная полиграфическая компания «Бьюти» предложила вам проанализировать один из вариантов финансирования.

Ваша миссия

– дать квалифицированный совет, который поможет принять самое оптимальное решение. В соответствии с проведенным вами анализом совет может быть как убеждающим, так и разубеждающим.

Задачи группы:

¬ анализ выбранного вами варианта финансирования (плюсы и минусы);

¬ отчет перед дирекцией о проделанной работе. Образцы документов:

¬ бизнес-консультант. Группа № 1

Ф. И. О. _____.

Проект финансирования: создание собственного научно-исследовательского центра по совершенствованию технологии и организации производства;

¬ бизнес-консультант. Группа № 2

Ф. И. О. _____.

Проект финансирования: создание собственного центра повышения квалификации управленческого аппарата и некоторых ведущих специалистов;

¬ бизнес-консультант. Группа № 3

Ф. И. О. _____.

Проект финансирования: увеличение производственных мощностей за счет освоения нового вида продукции.

Список вопросов к зачету по дисциплине «Кадровый консалтинг»

Зачет является формой аттестации по дисциплине. В ходе зачета студенту необходимо ответить на два вопроса. Первый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенции ПК-3.

Для проверки ПК-3

1. Деловой разговор как основная форма деловой коммуникации.
2. Деловая беседа как основная форма деловой коммуникации.
3. Собеседование как частная форма деловой беседы.
4. Деловая беседа по телефону как основная форма деловой коммуникации.
5. Деловое совещание как основная форма деловой коммуникации.
6. Пресс-конференция как основная форма деловой коммуникации.
7. Деловые переговоры как основная форма деловой коммуникации.
8. Типичные модели поведения на переговорах.
9. Психологические особенности публичного выступления: подготовка к выступлению; начало и завершение выступления.
10. Презентация как основная форма деловой коммуникации.
11. Понятие и структура конфликта. Виды и причины конфликтов.
12. Разрешение конфликтов и стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
13. Общение по телефону.
14. Общие правила оформления документов
15. Общие этические принципы и характер деловых отношений.
16. Организация деловых совещаний.
17. Особенности общения через переводчика.
18. Правила ведения деловой беседы по телефону, если инициатор разговора – вы.
19. Правила ведения деловой беседы по телефону, если инициатор разговора ваш – собеседник.
20. Правила ведения деловых переговоров.
21. Правила деловой переписки.
22. Правила пользования мобильным телефоном
23. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.

1. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
2. Установление обратной связи с клиентом.
3. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
4. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности.
5. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
6. Виды консультационных услуг.
7. Характерные черты менеджмент-консалтинга и основные этапы его развития.
8. Понятие консультанта и клиента.
9. Критерии профессионализма консультанта.
10. Внешние и внутренние консультанты.
11. Основные причины обращения клиентной организации к консультантам.
12. Обоснование решения о приглашении консультантов.
13. Виды консультирования.
14. Характеристика экспертного, диагностического обучающего и интегративного консультирования.
15. Понятие процесса управленческого консультирования.
16. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
17. Стадии и этапы управленческого консультирования.
18. Диагностика.
19. Планирование действий.

20. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
21. Внедрение консультационного проекта.
22. Контроль за реализацией консультационного проекта.
23. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
24. Завершение работы над проектом и обсуждение планов будущего сотрудничества.
25. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
26. Профессиональная этика в консультационной деятельности.
27. Виды консультационных организаций.
28. Выбор консультанта.
29. Организация выполнения консультационных работ.
30. Содержание завершающего консультационного отчета.
31. Основные и вспомогательные роли и их связь с типом поведения консультанта.
32. Модели консультирования.
33. Выбор роли в зависимости от потребностей клиента.
34. Методы воздействия на систему клиента.
35. Характеристика российских консультационных организаций.
36. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
37. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине
«Кадровый консалтинг»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Деловая и/или ролевая игра (ДИ)	Совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника под управлением педагогического работника	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
2.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально- ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
3.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
4.	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Кадровый консалтинг»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)
очно-заочная форма обучения, 2022 год набора

№ n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад, Презентация	К/р	Э	З
1.	Тема 1. Основные понятия и определения управленческого консультирования	7	1-2	2	4		10								
2.	Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	7	3-4	2	4		10								
3.	Тема 3 Предмет и метод управленческого консультирования.	7	5-6	2	4		10								
4.	Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования в технологических компаниях	7	7-8	2	4		10								
5.	Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	7	9-10	2	4		10								
6.	Тема 6. Ролевая природа консультирования	7	11-12	2	4		10								
7.	Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта).	7	13-14	2	4		10								
8.	Тема 8. Процесс консультирования	7	15-16	2	4		10								
9.	Тема 9. Оценка результатов консультирования	7	17-18	2	4		10								
	Форма аттестации	7	**19-21**												**З**
	Всего часов по дисциплине	7		**18**	**36**		**90**					**+**	+		**З**