Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 26.09.2023 11:07:00
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

_____ /П.А. Аркатов/

«_29_» ___апреля___ 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели освоения дисциплины.

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

- изучение теоретических и практических навыков о сущности и задачах кадрового консалтинга;
- 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 кадрового консалтинга.

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

- формирование представления о профессиональной деятельности в области кадрового консалтинга.
- 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 к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплина «Кадровый консалтинг взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими 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-5	способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	**знать:** инструментарий проведения консультирования **владеть:** технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат

4. Структура и содержание дисциплины.

Для очной формы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, т.е. 108 академических часов (из них 54 часов – самостоятельная работа студентов).

Темы дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» изучаются на четвертом курсе в седьмом семестре: лекции –18 часа, семинарские занятия – 36 часа, форма контроля – зачет.

Для очно-заочной формы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, т.е. 108 академических часов (из них 144 часов – самостоятельная работа студентов).

Темы дисциплины «Кадровый аудит и контроллинг» изучаются на четвертом курсе в 8 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. Предмет, методология и понятийный аппарат курса. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг.

Понятие консалтинга. Различия между предпринимателем и менеджером-консультантом. Классификация консалтинговых услуг по Европейскому справочнику-указателю. Управленческое консультирование. Структура и характер услуг по управленческому консультированию. Предпосылки возникновения консалтинговых услуг. История развития консалтинга. Мировой опыт по оказанию консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов. Причины образования, функции и традиции объединений консультантов. Европейская ассоциация консультантов по организации производства и управлению (FEACO). Международный комитет консалтинговых фирм (CEBI). Ассоциация фирм по управленческому консультированию (ACME). Международный денежный фонд консультантов (ICP).

Кодексы профессионального поведения. Разработка кодекса современного консультанта. Нормативно-правовое обеспечение консалтинговой деятельности. Региональные особенности деятельности консалтинговых организаций.

Тема 2. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг

Система современного консалтинга. Структура современного консалтингового сервиса. Классификация консалтингового сервиса по предметному признаку (нормативный и развивающий консалтинг). Управленческий консалтинг и его специфика.

Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг. Специфические отличия рынка консалтинговых услуг. Факторы, стимулирующие развитие современного рынка консалтинговых услуг. Субъекты рынка консалтинговых услуг.

Ценообразование на консалтинговые услуги: повременная; фиксированная; в процентах от стоимости объекта консультирования или результата; комбинированная.

Отечественный рынок консалтинговых услуг. Зарождение и особенности становления. Субъекты российского рынка консалтинговых услуг. Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России. Негативные факторы, сдерживающие развитие рынка консалтинговых услуг в России.

Тема 3. Основные черты, которыми должен обладать консультант. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы

Пятифазная модель консультирования. Специализация консалтинговых корпоративных организаций: по типу клиентской организации (размерная, отраслевая, по уровню иерархии), видам консультационного продукта (обучение, исследования, собственно управленческое консультирование), функциям управления, географии обслуживания регионов. Внешние и внутренние консультационные услуги. Формирование служб внутренних консультантов. Управленческо-

консалтинговый отдел. Функции отдела: стратегические и оперативные. Место управленческо-консалтингового отдела в различных иерархичных системах построения структуры корпоративных организаций. Модель разработки и принятия решений, вырабатываемых отделом внутреннего консультирования. Система мотивации работы внутренних консультантов. Этапы консультационной работы: диагностика, разработка решения проблем, реализация решений.

Тема 4. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура

Сущность понятия кадровый консалтинг. Кадровый консалтинг в широком и узком смысле слова. Два подхода к трактовке кадрового консалтинга в узком смысле слова. Социально-психологический подход: потребности предприятия в отношении работника и потребности работника в отношении организации. Менеджмент подход. Цель и задачи кадрового консалтинга. Функции кадрового консалтинга. Основные вопросы и проблемы управленцев высшего звена, решаемые кадровым консалтингом. Место и роль кадрового консалтинга в системе управленческого. Структура кадрового консалтинга: кадровый аудит, оптимизация технологии управления персоналом, оценка кадрового потенциала организации или ее подразделений, оценка социально-психологического климата (СПК) и системы неформальных отношений, оптимизация системы оплаты труда, разработка и реализация системы обучения персонала.

Тема 5. Консалтинг в области кадровой политики и рекрутмента

Кадровый консалтинг как услуга и ее структурные элементы: профессиональное развитие и сокращение штатов; поиск и оценка кадров; отбор претендентов на работу; разработка программ поощрения; обучение и развитием персонала; повышение квалификации работников; планирование и анализ функционирования рабочей силы; психологическая оценка персонала; разрешение трудовых конфликтов и др. Опыт наиболее известных зарубежных компаний, специализирующихся на предоставлении услуг в области кадрового консалтинга: Alexander Consulting Group, HRStrategies, Towers Perrin, Automated Concepts, Godwins International и др. Кадровый консалтинг и рекрутмент. Особенности подбора персонала высшего управленческого звена. Квалификационные требования к менеджеру по персоналу и директору по персоналу. Система карьерного планирования. Система ротации персонала. Оценка персонала. Ректрутинговый бизнес в России. Лизинг персонала. Причины лизинга персонала. Состав услуг по лизингу персонала. Кадровый консалтинг и аутплейсмент.

Тема 6. Совершенствование управления организацией на основе внутреннего консультирования

Внутреннее консультирование и его преимущества. Управленческо-консалтинговый отдел, его цель и задачи в структуре организации. Схема аккумуляции информации в управленческо-консалтинговом отделе со всех структурных подразделений. Схема построения связей управленческо-консалтингового отдела с рынком. Внутренняя структура управленческо-консалтингового отдела. Корпоративный менеджер. Обязанности подразделения корпоративного менеджмента. Менеджер аналитик. Финансовый менеджер. Менеджер психолог. Место управленческо-консалтингового отдела в различных иерархических системах построения структуры организации.

Тема 7. Консалтинг в области обучения персонала

Рынок образовательных услуг, его субъекты и особенности ценообразования. Западный подход к обучению персонала. Основные компоненты системы обучения. Особенности деятельности консалтинговых фирм в области обучения персонала. Консультант провайдер учебных услуг. Тренинг как образовательная услуга. Выбор провайдера тренинговых услуг. Виды тренингов. Тренинг по продажам. Тренинг, направленный на повышение управленческих навыков. Тренинг личностного роста. Тренинг по переговорам. Оценка успеха обучения персонала. Расчет эффективности полученных знаний.

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;

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 докладом и презентацией и их обсуждением;
- 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-5	способностью и готовностью 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-5 способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом				
	Критерии оценивания			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	Учащийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	Учащийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний.	Учащийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	Учащийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом
владеть: технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат	Учащийся не владеет или в недостаточной степени владеет технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат	Учащийся владеет технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат. 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 и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат, 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 и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат. 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.

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. Шапиро, С.А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4809-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114 (22.07.2019)

2. Шестакова, Е.В. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие / Е.В. Шестакова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2013. - 199 с. : табл. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267 (22.07.2019)

б) Дополнительная литература

1. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации : учебник / Ф.И. Шарков. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 488 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02089-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496159 (22.07.2019).

Матвеева, Л.Г. Экономико-математические методы и модели в управлении инновациями : учебное пособие / Л.Г. Матвеева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет». - Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. - 205 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-2641-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499761 (22.07.2019)

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).

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 на составление и выступление 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 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 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 зачетационные вопросы.

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 науки и высшего образования.

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

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 их применения.

В процессе подготовки к лекционному или семинарскому занятию проанализировать актуальный материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам консалтинга, управления персоналом и менеджмента.

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. 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 составили:

к.ю.н., доцент  /О.В. Игнатьева/

к.э.н., доцент  /Л.М. Фомичева/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом»

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

Приложение 1
к рабочей программе

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

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
ОП: «Стратегической управление человеческими ресурсами»
Форма обучения: очная,очно-заочная
2021 год набора

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.ю.н., доцент Игнатьева Ольга Валерьевна
к.э.н., доцент Фомичева Лилия Михайловна

Москва, 2021 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-5	способностью и готовностью оказывать консультации по вопросам связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	**знать:** инструментарий проведения консультирования **владеть:** технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда и привлечения персонала для обеспечения персоналом навыками информирования и консультирования руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, оценки персонала с оценкой затрат	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, Т, зачет ДС, ДС, К-З, К-З, ДИ	**Пороговый уровень** Учащийся воспроизводит полученные в ходе обучения теоретические знания, способен продемонстрировать элементарные навыки и умения в области кадрового консалтинга.

**- 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 компетенции ПК-5

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 невыполнении любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при невыполнении 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. Причины возникновения и факторы развития консалтинговых услуг: мировой опыт.
2. Особенности развития консалтинга в «золотой век» консалтинга.
3. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
4. Изменения рынка консалтинговых услуг в результате развития информационных технологий.
5. Фундаментальные аспекты стратегии консультирования.

6. Причины низкой компетентности российских консультантов.
7. Конкурентное преимущество российских консультантов.
8. Кадровый консалтинг как структурный элемент управленческого консалтинга.
9. Мировой опыт и особенности современного кадрового консалтинга в развитых странах.
10. Особенности структуры кадрового консалтинга в России.
11. Деятельность ведущих мировых консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.
12. Деятельность ведущих российских консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.
13. Зарубежный опыт организации системы подбора персонала в консалтинговые компании.
14. Ректрутинговый бизнес в России: история и современные тенденции.
15. Определение и классификация кадрового консалтинга
16. Современное состояние и перспективы развития кадрового консалтинга в мире.
17. Современное состояние и перспективы развития кадрового консалтинга в России.
18. Субъекты и объекты кадрового консалтинга.
19. Стадии, этапы и фазы консалтингового процесса.
20. Маркетинг консалтинговых услуг.
21. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе кадрового консалтинга.
22. Процедура выбора консультантов клиентами.
23. Оформление договорных отношений при осуществлении кадрового консалтинга.
24. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
25. Деловые услуги и консалтинговая деятельность.
26. Критерии профессионализма консультанта.
27. Различие внешних и внутренних консультантов.
28. Особенности клиентов консалтинговых организаций.
29. Причины обращения клиентов к консультантам.
30. Организация внешнего консалтинга.
31. Организация внутреннего консалтинга.
32. Характеристика ассоциаций консультантов.
33. Алгоритм поиска консалтинговой фирмы.
34. Оценка качества консалтинговых услуг.
35. Оценка результатов консалтинга.
36. Консультационный кейс как форма отчета консалтинговой организации.
37. Структура консультационного кейса.
38. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
39. Эффективность использования консалтинговых услуг.
40. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
41. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
42. Формы профессиональных услуг, связанных с кадровым консалтингом.

Фонд примерных 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 компетенции ПК-5.

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

К принципам кадрового консалтинга не имеют отношения:

а) принцип научности б) принцип профессиональной компетентности

в) принцип приоритетности интересов клиента

г) принцип независимости мышления и независимости поведения

Субъект кадрового консалтинга – это:

а) клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)

б)система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала

в) оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом

г) консультант или консалтинговая фирма

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

а) Архивирование кадровых документов б) Абонентское кадровое обслуживание

в) Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата

г) Анализ рынка труда

К функциям кадрового консалтинга не имеют отношения:

а) проведение обследования, или аудита: консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, управленческую политику с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем

б) оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом

в) выполнение функций эксперта г) помощь в реализации решения проблем

Объект кадрового консалтинга – это:

а) консультант или консалтинговая фирма

б) клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)

в) оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом

г) система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала

К определениям кадрового консалтинга не имеют отношения:

а) вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед руководителями высшего звена в области управления человеческим капиталом, с целью увеличения прибыльности бизнеса

б) система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала

в) вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса

г) оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом

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.

К консалтингу следует относиться:

а) как к искусству; б) как к науке; в) как к ремеслу;

г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

Этические стандарты кадрового консалтинга:

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.

Могут ли консультанты или другие сотрудники консалтинговой компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

а) да; б) нет; в) возможно; г) иногда.

Консалтинговые услуги оказываются в следующих формах:

а) разовые консультации, отчеты, обзоры; б) отчеты, репрезентации, проекты;

в) справки, проекты, программы; г) разовые консультации, проекты, обзоры.

Эффективность консалтинговых 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.

Оценка эффективности консалтинговой 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.

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.

Улучшения конкурентоспособности российских консалтинговых 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.

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.

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».

Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

а) клиентом; б) консультантом;

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

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.

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.

Сколько подходов существует к определению понятия «кадровый консалтинг»?

а) один; б) два; в) три; г) четыре.

Консалтинг 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.

Консалтинг 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.

В современной рыночной экономике кадровый консалтинг представляет собой:

а) отрасль инфраструктуры; б) область деятельности;

в) сферу действий; г) направление развития.

Основной задачей консалтинга 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 компетенции ПК-5

Тема 1. Предмет, методология и понятийный аппарат курса. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг.

1. Понятие консалтинга, его задачи и функции.
2. Консалтинговые услуги и их специфика. Внешний и внутренний консалтинг.
3. Классификации консалтинговых услуг.
4. Причины обращения во внешние консалтинговые фирмы.
5. Профессиональные объединения консультантов: причины образования, функции и традиции.
6. Кодексы профессионального поведения консультантов.

Тема 2. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг

1. Консалтинговый сервис и его современная структура.
2. Управленческий консалтинг и его характерные признаки.
3. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
4. Ценообразование на консалтинговые услуги.
5. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг в России.
6. Негативные факторы, сдерживающие современное развитие рынка консалтинговых услуг в России.

Тема 3. Основные черты, которыми должен обладать консультант. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы

1. Консультант и его профессиональные компетенции. Консультант по управлению.
2. Внешние и внутренние консультанты, особенности их деятельности.
3. Формирование служб внутренних консультантов и их функции.
4. Особенности системы мотивации труда внутренних консультантов.
5. Этапы процесса управленческого консалтинга.

Тема 4. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура

1. Сущность понятия кадровый консалтинг: два подхода.
2. Цели, задачи и функции кадрового консалтинга.
3. Структура кадрового консалтинга:
   - кадровый аудит,
   - оптимизация технологии управления персоналом,
   - оценка кадрового потенциала Компании или подразделений,
   - оценка социально-психологического климата (СПК) и системы неформальных отношений,
   - оптимизация системы оплаты труда,
   - разработка и реализация системы обучения персонала.

Тема 5. Консалтинг в области кадровой политики и рекрутмента

1. Кадровый консалтинг как услуга и ее структурные элементы.
2. Опыт наиболее известных зарубежных компаний по кадровому консалтингу (расскажите на примере одной из компаний).
3. Рекрутмент и его особенности.
4. Лизинг персонала.
5. Аутплейсмент: внутренний и внешний.

Тема 6. Совершенствование управления организацией на основе внутреннего консультирования

1. Внутреннее консультирование и его преимущества.
2. Схема построения связей управленческо-консалтингового отдела с рынком.
3. Внутренняя структура управленческо-консалтингового отдела.
4. Место управленческо-консалтингового отдела в различных иерархических системах построения структуры организации.

Тема 7. Консалтинг в области обучения персонала

1. Рынок образовательных услуг и е го субъекты.
2. Особенности консалтинговых услуг в области обучения персонала.
3. Основные направления обучения персонала.
4. Тренинг как образовательная услуга. Виды тренингов.
5. Оценка успеха обучения персонала.

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 ПК-5.

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

«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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 (

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 знаний, навыков и умений, получаемых в ходе освоения компетенции ПК-5.

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

ДЕЛОВАЯ ИГРА «КОНСАЛТИНГ КОРПОРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

I. Цели проведения игры

1.1. Игра «Консалтинг корпоративных организаций» должна научить студентов правильно проводить консалтинговые работы.

1.2. Реализация этой цели предполагает:

• создание в игре достаточного числа ситуаций, показывающих необходимость утверждения положительного образа (имиджа) организации как для потенциальных инвесторов, так и для достижения конкурентных преимуществ на рынке;

• умелое выделение общего и особенного в различных ситуациях управленческого консультирования;

• приобретение практических навыков принятия обоснованных управленческих решений и проведения соответствующих экономических расчетов на основе релевантной информации;

• подбор практического материала для проведения сравнения и выбора наиболее предпочтительных форм проведения консалтинговых исследований;

• получение студентами навыков общения с потенциальными инвесторами, консультантами и представителями СМИ.

II. Краткое описание игры

Всех участников игры разделяют на отдельные команды по 5-6 человек во главе с выбранным ими президентом. Во время домашнего задания они разрабатывают имиджевый план своей корпоративной организации, собирают необходимую информацию для потенциальных инвесторов, знакомятся с опытом ведущих корпоративных организаций, являющихся потенциальными конкурентами данной организации, оценивают конкурентоспособность корпорации на российском рынке и на мировом.

По итогам каждой презентации успешность корпоративной организации оценивается с точки зрения выбранной организацией стратегии в целом, использования наглядных пособий, а также по отдельным ее компонентам с поправочными коэффициентами, указанными в табл. 1, критериев оценки (участники игры могут прибегать к помощи консультантов, одним из которых может выступать преподаватель, ведущий спецкурс, а также создавать соответствующую структуру в своей организации).

Таблица 1 **Критерии оценки корпоративной организации**

№ пп.	Название корпорации	Внешний облик участников	Наличие наглядных материалов	Работа в команде	Проведение имиджевой компании	Ответы на вопросы	Выступление президента	Участие в обсуждении	Сумма
	Поправочные коэффициенты	1	1	1	2	2	3	2	
1									
2									
3									

Участники игры внутри каждой организации распределяют между собой роли.

Задача каждой корпоративной организации в процессе игры состоит в разработке презентации своей структуры.

Допускается и весьма поощряется использование любых наглядных материалов, анкетных опросов, интервью, видео- и аудио-средств при проведении компании в представлении организации.

III. Особенности регламента и правила проведения игры

1. Порядковый номер выступления команд устанавливается жеребьевкой на установочных занятиях.
2. Открытие и представления членов организации - 5 мин.
3. Каждая команда делает основной доклад при презентации своей корпоративной организации, используя вспомогательные аудиовизуальные средства, печатные, рекламные материалы и т.д. (10 мин).
4. После основного доклада выступающей команде задаются по 5 вопросов от других корпоративных организаций. Первый вопрос обязательно задает президент организации, остальные вопросы принадлежат сотрудникам (задающий вопрос сообщает, какую организацию он представляет). Отвечать на вопросы может любой из членов выступающей корпоративной организации. Каждый цикл (вопрос-ответ суммарно занимает не более 5 мин (на вопрос из этого времени отводится не более 1 мин).
5. Президенты всех корпоративных организаций дают предварительную (до оценки жюри) словесную оценку выступающей организации - с учетом основного доклада и всех ответов на вопросы. Выступление - по 3 мин.
6. После вопросов, ответов и выступлений оппонентов других корпораций выступающей организации предоставляется право на ответное слово (не более 3 мин).
7. Каждый из участников игры в начале выступления, задавая вопрос или отвечая, четко называет свою фамилию, должность и название корпоративной организации. Наиболее отличившихся члены жюри выделяют в особый список, и они отмечаются персонально по итогам игры.
8. Итоговая оценка подводится членами жюри. При проведении итогов члены жюри отмечают команды, занявшие первые три места, и персонально отличившихся членов команды.
9. Состав жюри определяется преподавателем дисциплины.
10. По окончании игры проводятся индивидуальные консультации со всеми командами, отмечаются их достоинства и недостатки в процессе участия в деловой игре.

Как уже отмечалось, члены «корпоративной организации» могут советоваться по всем вопросам с преподавателем, ведущим спецкурс, пользоваться зарубежными источниками и Интернетом.

Список вопросов к зачету по дисциплине «Кадровый консалтинг»

Зачет является формой аттестации по дисциплине. В ходе зачета студенту необходимо ответить на два вопроса. Каждый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенции ПК-5.

1. Аутплейсмент как форма кадрового консалтинга
2. Внешние и внутренние консультанты.
3. Два подхода к кадровому консалтингу: социально-психологический и управленческий подходы
4. Зарождение и становление консалтинга в России
5. Кадровые агентства и их роль
6. Консалтинг в области обучения персонала
7. Консалтинговый сервис: предпосылки возникновения
8. Консультант и его профессиональные компетенции. Консультант по управлению.
9. Критерии профессионализма консультанта.
10. Методы воздействия на систему клиента.
11. Оптимизация технологии управления персоналом
12. Организация выполнения консультационных работ.
13. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
14. Основные и вспомогательные роли и их связь с типом поведения консультанта.
15. Основные методы и инструменты кадрового консалтинга
16. Основные причины обращения клиентной организации к консультантам.
17. Особенности системы мотивации труда внутренних консультантов.
18. Оценка кадрового потенциала Компании или подразделений
19. Оценка СПК и системы неформальных отношений
20. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
21. Планирование действий.
22. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
23. Понятие консультанта и клиента.
24. Понятие процесса кадрового консалтинга консультирования.
25. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности.
26. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
27. Профессиональная этика в консалтинговой деятельности.
28. Профессиональные требования к консультантам: внешние и внутренние консультанты
29. Рекрутмент как форма кадрового консалтинга
30. Система обучения персонала как вид консалтинговых услуг
31. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
32. Содержание завершающего консультационного отчета.
33. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
34. Стадии и этапы управленческого консультирования.
35. Структура кадрового консалтинга
36. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.

37. Сущность понятия кадровый консалтинг
38. Тренинг как наиболее современная форма обучения персонала
39. Управленческий консалтинг и его характерные признаки.
40. Факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на современный рынок консалтинговых услуг
41. Формирование служб внутренних консультантов и их функции.
42. Функции кадрового консалтинга
43. Характерные черты кадрового консалтинга и основные этапы его развития.
44. Цель и задачи кадрового консалтинга
45. Этапы консалтинговой работы

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 с	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)
очная форма обучения, 2021 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. Предмет, методология и понятийный аппарат курса. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг.	7	1-2	2	5		7								
2.	Тема 2. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг	7	3-4	2	5		7								
3.	Тема 3 Основные черты, которыми должен обладать консультант. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы.	7	5-7	2	5		7								
4.	Тема 4. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура	7	8-10	2	5		7								
5.	Тема 5. Консалтинг в области кадровой политики и рекрутмента	7	11-13	2	5		7								
6.	Тема 6. Совершенствование управления организацией на основе внутреннего консультирования	7	14-16	4	5		8								
7.	Тема 7. Консалтинг в области обучения персонала	7	17-18	4	6		11								
	Форма аттестации													Э	
	Всего часов по дисциплине	**108**		**18**	**36**		**54**					+	+	Э	

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Кадровый консалтинг»
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)
очно-заочная форма обучения, 2021 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. Предмет, методология и понятийный аппарат курса. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг.	8	1-2	2	5		7								
2.	Тема 2. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг	8	3-4	2	5		7								
3.	Тема 3 Основные черты, которыми должен обладать консультант. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы.	8	5-7	2	5		7								
4.	Тема 4. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура	8	8-10	2	5		7								
5.	Тема 5. Консалтинг в области кадровой политики и рекрутмента	8	11-13	2	5		7								
6.	Тема 6. Совершенствование управления организацией на основе внутреннего консультирования	8	14-16	4	5		8								
7.	Тема 7. Консалтинг в области обучения персонала	8	17-18	4	6		11								
	Форма аттестации													**Э**	
	Всего часов по дисциплине	**108**		**18**	**36**		**54**					+	+	**Э**	

Рабочая программы дисциплины

«Кадровый консалтинг»

актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом» М.М.Крекова

Секретарь А.Ю. Нечитайло