АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО
Руководитель УЛАОП

_____ Сталькина У.М.
подпись ФИО
«30» августа 2018 г.

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

_____ Перов С.Н.
подпись ФИО
«30» августа 2018 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ
название дисциплины

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация: бакалавр

Год начала подготовки по программе: 2018

Форма(ы) обучения: очная, заочная

Кафедра: менеджмента

Руководитель образовательной программы _____ Карпова Т.П.
подпись ФИО
«28» августа 2018 г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
/протокол заседания № 1 от *28.08.2018*/

Заведующий кафедрой _____ Горбунова О.А.
подпись ФИО

Самара
2018

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

| Планируемые результаты обучения по дисциплине | Планируемые результаты освоения ОПОП ВО |
|---|---|
| ***знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации (ПК-10)*** | |
| Знает: | Понятийно-категориальный аппарат управленческого консалтинга |
| Умеет: | Обобщать и критически оценивать результаты и достижения отечественных и зарубежных исследователей в области управленческого консалтинга. |
| Владеет: | Культурой аналитического и критического мышления. |
| ***владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-16)*** | |
| Знает: | Понятийно-категориальный аппарат управленческого консалтинга. Методы и инструменты управленческого консалтинга. |
| Умеет: | Разрабатывать стратегические решения в области подбора и привлечения персонала. |
| Владеет: | Навыками анализа и оценки условий конкурентоспособности стратегии организации. |
| ***владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19)*** | |
| Знает: | Содержание и процедуры управленческого консалтинга |
| Умеет: | Проводить экспертную оценку, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала организации. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала |
| Владеет: | Навыки проведения экспертной оценки, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала организации. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала |

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

| Индекс дисциплины по учебному плану | Курс, семестр изучения дисциплины (очная,заочная форма обучения) |
|---|---|
| Б1.Б | |
| Б1.В.ОД | |
| **Б1.В.ДВ.10.2** | **4 курс 7 семестр/4 курс** |

## 3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Объем дисциплины,**
**в т.ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов**

| Виды учебной работы | Объем, часов/ЗЕТ | | Распределение по семестрам* (очная,заочная форма обучения) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | очная форма обучения | заочная форма обучения | | | | |
| Контактная работа, в т.ч.: | 54 | 12 | | | | |
| Лекции (Л) | 18 | 4 | | | | |
| Практические занятия (ПЗ) | 36 | 8 | | | | |
| Лабораторные работы (ЛР) | | | | | | |
| Самостоятельная работа (СР) | 54 | 123 | | | | |
| Контроль | 36 | 9 | | | | |
| Итого объем дисциплины | 144/4 | 144/4 | | | | |

**Указывается, если обучение по дисциплине ведется в течение нескольких семестров*

**Объем дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий**

| Наименование тематического раздела дисциплины | Количество часов (очная/заочная форма обучения) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Л | ПЗ | ЛР | СР |
| Сущность и виды управленческого консультирования | 2/- | 2/1 | - | 4/20 |
| Консультант-клиентные отношения | 2/1 | 4/1 | - | 10/20 |
| Объекты управленческого консультирования | 2/1 | 6/1 | - | 10/20 |
| Организационная диагностика | 2/1 | 6/1 | - | 10/20 |
| Методы и технологии управленческого консультирования | 4/1 | 6/1 | - | 10/20 |
| Формирование плана управленческих нововведений | 6/- | 12/1 | - | 10/23 |
| Всего | 18/4 | 36/6 | - | 54/123 |

**Содержание тематических разделов дисциплины**

| Наименование раздела | Содержание раздела |
|---|---|
| Сущность и виды управленческого консультирования | Определение управленческого консультирования. Характерные черты управленческого консультирования. Причины использования консультантов и типы решаемых ими задач. Оплата консультационных услуг. Этапы развития управленческого консультирования и его современные возможности. Становление и перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению и организационному развитию в России. Виды консультирования. Внутренние и внешние консультанты. Факторы, влияющие на успешность |

| Наименование раздела | Содержание раздела |
|---|---|
| | консультативного процесса, а также факторы, снижающие его результативность. |
| Консультант-клиентные отношения | Определение заказчика и клиента консультирования. Понятие клиентной организации. Договор возмездного оказания консультационных услуг. Принципы консультирования. Межличностные отношения клиента и консультанта. Поведенческие роли. Методы воздействия на «систему клиента». Профессиональная этика консультанта по управлению. Методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала. Методы сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также для получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала. |
| Объекты управленческого консультирования | Понятие объекта управленческого консультирования и виды объектов. Организация как система. Свойства организации. Признаки организации. Организационный порядок. Организационные патологии: понятие, виды, причины. Патологии организационной структуры. Патологии управленческих решений. Разновидности дисфункций управленческих решений. |
| Организационная диагностика | Цель организационной диагностики. Формирование рабочей гипотезы исследования. Задачи диагностики. Выявление проблем. Проблемное поле организации. Методики выявления корневых проблем. Метод построения графов. Методы выявления позиционных групп. Диагностическое развивающее интервью. Анализ документов и управленческих решений. Инновационные и стандартные решения. Обработка информации консультантом. Аналитическая записка о результатах организационной диагностики. |
| Методы и технологии управленческого консультирования | Консультирование проекта. Консультирование процесса. (Диалектический, логический, эмпирический). Методы технического аспекта, методы человеческого аспекта. |
| Формирование плана управленческих нововведений | Специальные методы решения управленческих задач. Формирование миссии организации. Основные цели клиентной организации. Цели в различных функциональных областях. Проектирование организационной структуры. Методы разработки инновационных программ. Реализация плана оперативных мероприятий. Принципы участия консультанта в деятельности рабочих групп. Командно-ролевые функции консультанта на этапе внедрения. Индивидуальное и проектное консультирование. Сопротивление изменениям (причины и формы). |

## 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной

деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Образовательные технологии

| Наименование технологии | Содержание технологии | Адаптированные методы реализации |
|---|---|---|
| Проблемное обучение | Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся. | Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. |
| Концентрированное обучение | Погружение обучающихся в определенную предметную область, возможности которого заложены в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определенной предметной области без увеличения трудоемкости соответствующих дисциплин. | Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. |
| Развивающее обучение | Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учетом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни. | Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учетом зоны ближайшего развития. |
| Активное, интерактивное обучение | Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности. | Методы социально-активного обучения с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов. |
| Рефлексивное обучение | Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к | Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами. |

| Наименование технологии | Содержание технологии | Адаптированные методы реализации |
|---|---|---|
| | саморазвитию. | |

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Учебная литература, в том числе:**

***Основная:***

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00842-2; [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558

2. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников; под ред. А.Е. Илларионовой. - Москва: Дашков и Ко, 2014. - 212 с. - (Учебные издания для магистров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02052-0; [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375

3 Красовский, Ю.Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учебно-практическое пособие / Ю.Д. Красовский. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 232 с.: ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02480-6; [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=448004

4. 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

5 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.; [Электронный ресурс]. - URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267.

***Дополнительная*:**

1. Бабосов, Е.М. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск: ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - ISBN 978-985-536-321-8; [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916

2. Кашин, В.К. Международный консалтинг: учебно-методический комплекс / В.К. Кашин. - Москва: Евразийский открытый институт, 2009. - 79 с. - ISBN 978-5-374-00268-3; [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93178

3. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Тараненко; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2015. - 129 с.: ил. - Библиогр. в кн.; [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367

**Интернет - ресурсы**:

1. Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области - http://trud.samregion.ru/home/slugba.aspx
2. Ассоциации "Союз работодателей Самарской области" - http://www.srso.ru/
3. Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) - https://www.rostrud.ru/
4. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации - http://rosmintrud.ru/
5. Электронный журнал «Справочник кадровика» https://e.spravkadrovika.ru/
6. Журнал «КАДРОВИК». http://panor.ru/magazines/kadrovik.html

**Лицензионное программное обеспечение**:
Microsoft Office 2007. Договор 347 от 30.08.2007, договор 989 от 21.11.2008 с Программные технологии;
Microsoft Windows 7 Professional x64 RUS. В рамках подписки Microsoft Imagine (было Dreamspark): договор 48770/CAM3615 от 08.10.2014, акт Tr061184 от 31.10.2014; договор Tr000055182 от 16.11.2015, акт Tr061918 от 08.12.2015; договор Tr000114451 от 01.11.2016 с Софтлайн.
СДО Moodle. Среда дистанционного обучения с открытым исходным кодом (распространяется свободно).
**Профессиональные базы данных:**
Федеральная служба государственной статистики URL: http://www.gks.ru
PRO-PERSONAL.RU: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. https://www.pro-personal.ru/
Административно-управленческий портал: статьи по управлению персоналом и кадрам – http://www.aup.ru/articles/personal/
Интернет-портал Самарской Губернской Думы и представительных органов муниципальных образований в Самарской области URL: http://samgd.ru/links/3600/
Портал корпоративного управления – каталог тренинговых компаний, дистанционное обучение, оценка персонала, компетенции, коучинг, аттестация персонала, методы обучения, командообразование, оценка эффективности обучения, e-learning, выставки, конференции по управлению персоналом – www.trainings.ru
**Информационные справочные системы:**
Справочно-правовая Система «ГАРАНТ».(Договор о взаимном сотрудничестве №869 от 11.01.2016г. с ООО «Гарант-Сервис Самара»)
Справочно-правовая система «Консультант Плюс». http://www.consultant.ru/

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки, интерактивная доска).

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

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Электронно-библиотечные системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивает одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

**Методические указания для преподавателя**

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических (в т.ч. лабораторные) занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции – есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

**Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Минобрнауки России к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;

2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачета, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Методические указания для обучающихся**

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Студенты получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале Университета. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

| Планируемые результаты обучения по дисциплине / | Показатели оценивания |
|---|---|

| Планируемые результаты освоения ОПОП ВО | | |
|---|---|---|
| ***знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации (ПК-10)*** | | |
| Знает: | Понятийно-категориальный аппарат управленческого консалтинга | Блок 1 контрольного задания выполнен корректно |
| Умеет: | Обобщать и критически оценивать результаты и достижения отечественных и зарубежных исследователей в области управленческого консалтинга. | Блок 2 контрольного задания выполнен корректно |
| Владеет: | Культурой аналитического и критического мышления. | Блок 3 контрольного задания выполнен корректно |
| ***владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике (ПК-16)*** | | |
| Знает: | Понятийно-категориальный аппарат управленческого консалтинга. Методы и инструменты управленческого консалтинга. | Блок 1 контрольного задания выполнен корректно |
| Умеет: | Разрабатывать стратегические решения в области подбора и привлечения персонала. | Блок 2 контрольного задания выполнен корректно |
| Владеет: | Навыками анализа и оценки условий конкурентоспособности стратегии организации. | Блок 3 контрольного задания выполнен корректно |
| ***владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала (ПК-19)*** | | |
| Знает: | Содержание и процедуры управленческого консалтинга | Блок 1 контрольного задания выполнен корректно |
| Умеет: | Проводить экспертную оценку, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала организации. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала | Блок 2 контрольного задания выполнен корректно |
| Владеет: | Навыки проведения экспертной оценки, выявлять резервы наиболее рационального формирования и использования трудового потенциала организации. Выявлять потребность и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала | Блок 3 контрольного задания выполнен корректно |

| | | |
|---|---|---|
| | | |

**Типовое контрольное задание**

**БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ**
**Выбрать ОДИН правильный ответ**

1.1.(ПК-19) Методы управленческого консультирования
a. метод SWOT-анализа
b. коучинг
c. деловые игры
d. активизация творческого мышления
e. тестирование
f. все ответы верны

1.2. (ПК-19) Джеймс О. МакКинзи и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – McKinsey & Company и АЛ. Kearney (А.Т. Карни):
a. в 1925 г.
b. в 1935 г.
c. в 1945 г.

1.3. (ПК-19) Характерной особенностью развития управленческого консалтинга стало активное внедрение в отрасль крупнейших аудиторских фирм начиная:
a. со второй половины 1970-х гг.
b. со второй половины 1960-х гг.
c. со второй половины 1950-х гг.

1.4. (ПК-19) Всемирная конференция консультантов по управлению состоялась в Париже
a. в мае 1985 г.
b. в мае 1987 г.
c. в мае 1989 г.

1.5. (ПК-19) Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
a. Да
b. Нет

1.6. (ПК-16) Эффективность консультационных услуг определяется:
a. объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования
b. рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте
c. выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте

**Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)**

1.7. (ПК-10) Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования являются:
a. Конституция РФ (статьи 8 и 74)
b. Гражданский кодекс РФ (статья 128 и глава 39)

c. Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»
d. Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»
e. Федеральный закон РФ от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»

**Заполнить пропуски**

1.8. (ПК-16) Управленческое консультирование - это предоставление _____ советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации.

1.9. (ПК-16) Управленческий консалтинг — это _____, связанный с решением проблем и/или задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании.

1.10. (ПК-16) Важнейшей особенностью начального периода развития российского рынка управленческого консультирования являлось практически полное _____ крупнейших международных консалтинговых фирм.

## БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (ПК-19) Виды управленского консультирования соотнесите с их сущностью.

| Виды | Сущность |
|---|---|
| Экспертное управленческое консультирование | самостоятельно диагностируется организационная проблема, привлекается консультант для разработки оптимального ее решения и самостоятельно реализуются организационные изменения |
| Проектное управленческое консультирование | привлекается консультант для диагностики проблемы, разработки оптимального ее решения и самостоятельно реализуются организационные изменения |
| Процессное управленческое консультирование | на время нанимается консультант в штат компании |

2.2. (ПК-19) Процесс оказания услуги управленческого консультирования подразделяется на три стадии: предпроектную, проектную и постпроектную. Установите соответствие.

| | |
|---|---|
| Проектная стадия | подразделяется на три этапа: диагностика, планирование и внедрение |
| Предпроектная стадия | являет собой обнаружение клиентом проблемы и принятие решения обратиться в консалтинговую компанию (диагностика бизнеса клиента, разработка решений и их внедрение в компанию) |
| Постпроектная стадия | анализ достигнутых результатов, определение реализованных и нереализованных планов, оценка нынешнего положения дел в компании |

2.3. (ПК-19) В процессе достижения главной цели может решаться ряд задач в различных направлениях, соответственно, по типам задач управленский консалтинг может быть условно разделен на четыре основные группы. Установите соответствие.

| | |
|---|---|
| Стратегический | выработка стратегий для достижения долгосрочных и |

| | |
|---|---|
| консалтинг | краткосрочных целей и детальных планов по их реализации; помогает выстроить эффективную бизнес-модель |
| Маркетинговый консалтинг | проведение исследований и разработка маркетинговой стратегии компании |
| Кадровый консалтинг | анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения; разработка систем мотивации персонала и их внедрение |
| Построение системы управления в компании | анализ и оптимизация систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации |

2.4. (ПК-16) Результаты, которые фирма получает от управленческого консалтинга, можно разделить на несколько групп: прямые и косвенные, количественные и качественные. Установите соответствие.

| Результаты | Прямые | Косвенные |
|---|---|---|
| Количественные | -увеличение рентабельности предприятия;<br>-ускорение производственного цикла;<br>-увеличение финансового оборота. | -возможность привлечения новых инвесторов;<br>-появление новых акционеров и партнеров;<br>-возможный рост акций компании. |
| Качественные | -диагностика и решение внутренних проблем компании;<br>-изменение методов и технологий работы различных подразделений;<br>-внесение структурных изменений в - основное производство;<br>-освоение новых направлений и компетенций. | -расширение деловых контактов;<br>-повышение компетенции сотрудников;<br>-установление доверительных взаимоотношений с потенциальными партнерами или органами власти. |

2.5. (ПК-19) Как полагает А. Пригожий, рынок консультационных услуг в нашей стране созревал очень неравномерно как по темпам, так и по регионам. Он отмечает четыре основные стадии формирования консультационного рынка. Установите соответствие.

| | |
|---|---|
| Первый этап отчужденный рынок | спрос сугубо пассивный; возможности консультанта в области знаний и методик уже наготове, но клиент их еще не воспринимает, относится к ним настороженно |
| Второй этап фетишизированный рынок | требует не того, что нужно на самом деле, а того, что на слуху: одно время, в конце 1980 – начале 1990-х гг., 80% заказов было сосредоточено на новой оргструктуре, потом рынок «заклинило» на информационных потоках – дескать, их упорядочение приведет к повышению управляемости и эффективности всего |
| Третий этап в развитии рынка – избирательный спрос | клиент привыкает к большому разнообразию консультационных продуктов и для него возникает проблема выбора тех из них, которые ему в данный момент нужнее |
| Четвертая, высшая стадия – комплексный спрос | клиенту важны не столько отдельный консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления; он желает взаимодействовать с консультантом как с креатив-партнером |

**БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ**

**3.1.** (ПК-10), (ПК-16), (ПК-19) **Ознакомьтесь с ситуацией:** 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?

**Время выполнения задания – 30 минут**

**Методические рекомендации к процедуре оценивания**

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

| |
|---|
| $P = \frac{\sum_{i=1}^{n} П_i}{3},$ |
| где $П_i$ – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах |

**Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации (сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

| Результат промежуточной аттестации ($P$) | Оценка сформированности компетенций | Оценка результатов обучения по дисциплине | Оценка ECTS |
|---|---|---|---|
| От 0 до 36 | Не сформирована. | Неудовлетворительно (не зачтено) | F (не зачтено) |
| «Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции. | | | |
| От 37 до 49 | Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Неудовлетворительно (не зачтено) | FX (не зачтено) |
| «Условно неудовлетворительно» контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции. | | | |
| От 50 до 59 | Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Удовлетворительно (зачтено) | E (зачтено) |
| «Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи. | | | |
| От 60 до 69 | Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Удовлетворительно (зачтено) | D (зачтено) |
| «Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть | | | |

| Результат промежуточной аттестации (*P*) | Оценка сформированности компетенций | Оценка результатов обучения по дисциплине | Оценка ECTS |
|---|---|---|---|
| результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи. | | | |
| От 70 до 89 | Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Хорошо (зачтено) | C (зачтено) |
| «Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи. | | | |
| От 90 до 94 | Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Отлично (зачтено) | B (зачтено) |
| «Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности. | | | |
| От 95 до 100 | Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине. | Отлично (зачтено) | A (зачтено) |
| «Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения. | | | |