

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управленческий консалтинг

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление человеческим капиталом организации

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.13 Управленческий консалтинг относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	ИУК-2.1: Изучает и обобщает опыт разработки различных проектов в профессиональной сфере, разрабатывает критерии оценки проектов, анализирует и отбирает лучшие разработки. ИУК-2.2: Формулирует и обосновывает цели и задачи проекта, целевые ориентиры и механизмы их достижения на основе анализа проблемы, для решения которой проект разрабатывается. ИУК-2.3: Разрабатывает проект и управляет им, следуя проработанному алгоритму действий: составляет программу проекта, намечает ключевые работы, оценивает обеспеченность ресурсами, даёт профессиональное обоснование проекта, реализует проект полностью или частично, анализирует результаты и представляет их для обсуждения.	ИУК-2.1: Знать: опыт разработки различных проектов в профессиональной сфере; критерии оценки проектов. Уметь: анализировать проекты. Владеть: навыками анализа и отбора лучших проектов. ИУК-2.2: Знать: основы разработки проектов в профессиональной деятельности. Уметь: формулировать и обосновывать цели и задачи проекта, целевые ориентиры и механизмы их достижения на основе анализа проблемы. Владеть: навыками целеполагания в проектном управлении. ИУК-2.3: Знать: основы разработки проектов в профессиональной деятельности. Уметь: разрабатывать проекты и управлять ими. Владеть: навыками разработки и управления проектами.	Задания Тест Доклад-презентация	Зачёт: Контрольные вопросы
ОПК-3: Способен разрабатывать и	ИОПК-3.1: Понимает основы стратегического	ИОПК-3.1: Знать: основы	Задания Тест	Зачёт:

<p>обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность.</p>	<p>управления в современных условиях, соотносит планы управления персоналом с общей стратегией организации.</p> <p>ИОПК-3.2: Производит анализ динамики внутренней и внешней среды организации, учитывает наблюдаемые или предполагаемые изменения при разработке планов управления персоналом.</p> <p>ИОПК-3.3: Разрабатывает и обеспечивает реализацию корпоративной политики, управленческих планов и технологий, оценивает их социальную и экономическую эффективность.</p>	<p>стратегического управления в организации.</p> <p>Уметь: соотносить планы управления персоналом с общей стратегией организации.</p> <p>Владеть: навыками стратегического управления.</p> <p>ИОПК-3.2:</p> <p>Знать: основы стратегического управления в организации.</p> <p>Уметь: производить анализ динамики внутренней и внешней среды организации, учитывать наблюдаемые или предполагаемые изменения при разработке планов управления персоналом.</p> <p>Владеть: навыками анализа внутренней и внешней среды организации.</p> <p>ИОПК-3.3:</p> <p>Знать: основы стратегического управления в организации.</p> <p>Уметь: разрабатывать и обеспечивать реализацию корпоративной политики, управленческих планов и технологий, оценивать их социальную и экономическую эффективность.</p> <p>Владеть: навыками разработки и реализации корпоративной политики, управленческих планов и технологий, оценки их социальной и экономической эффективности.</p>	<p>Доклад-презентация</p>	<p>Контрольные вопросы</p>
<p>ОПК-4: Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации;</p>	<p>ИОПК-4.1: Оценивает необходимость и определяет направление организационных изменений в компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом для повышения качества и эффективности</p>	<p>ИОПК-4.1:</p> <p>Знать: основы менеджмента.</p> <p>Уметь: оценивать необходимость и определять направления организационных изменений в компании, внедрения новых технологий и инноваций в систему управления персоналом для повышения качества и</p>	<p>Задания</p> <p>Тест</p> <p>Доклад-презентация</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

	<p>профессиональной деятельности.</p> <p>ИОПК-4.2: Разрабатывает планы изменений в системе управления персоналом на основе анализа динамики внутренних факторов организации и внешней среды.</p> <p>ИОПК-4.3: Оценивает эффективность организационных изменений в системе управления персоналом, предлагает соответствующие меры по повышению эффективности работы персонала.</p>	<p>эффективности профессиональной деятельности.</p> <p>Владеть: навыками оценки необходимости организационных изменений.</p> <p>ИОПК-4.2:</p> <p>Знать: основы менеджмента.</p> <p>Уметь: разрабатывать планы изменений в системе управления персоналом на основе анализа динамики факторов внутренней и внешней среды организации.</p> <p>Владеть: навыками разработки планов организационных изменений.</p> <p>ИОПК-4.3:</p> <p>Знать: основы менеджмента.</p> <p>Уметь: оценивать эффективность организационных изменений в системе управления персоналом, предлагать соответствующие меры по повышению эффективности работы персонала.</p> <p>Владеть: навыками оценки эффективности организационных изменений в системе управления персоналом.</p>		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	2
Часов по учебному плану	72
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	0
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	1
самостоятельная работа	39
Промежуточная аттестация	0

	Зачёт
--	-------

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0
Раздел 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.	13	0	6	6	7
Раздел 2. Организация консультант-клиентского сотрудничества.	14	0	6	6	8
Раздел 3. Методы управленческого консультирования.	16	0	8	8	8
Раздел 4. Организационные патологии и диагностика.	14	0	6	6	8
Раздел 5. Структурирование проблемного поля организации.	14	0	6	6	8
Аттестация	0				
КСР	1			1	
Итого	72	0	32	33	39

Содержание разделов и тем дисциплины

Раздел 1. Сущность и содержание управленческого консалтинга.

Тема 1. Становление управленческого консультирования. Субъекты и объекты консультирования. Становление управленческого консультирования. Понятие управленческого консалтинга. Трехединая концепция организации. Основные модели организации. Характеристики организации в зависимости от стилей управления.

Субъекты и объекты консультирования. Критерии профессионализма консультационной деятельности. Причины и основания обращения к консультантам. Процесс выбора консультационной фирмы, внешних консультантов. Выбор объектов консультирования. Специализированные консалтинговые услуги. (семинар)

Тема 2. Консультирование организаций. Профессия консультанта и ее роль в рыночной экономике России.

Консультирование организаций. Организация как система. Консультанты как часть системного управления. Междисциплинарность консультирования. Причины обращения к консультантам. Факторы, препятствующие решению о приглашении консультантов. Характеристики консультантов. Профессия консультанта и ее роль в рыночной экономике России. Отличие профессиональной деятельности консультанта от профессии менеджера. Специализации консультантов в области управления. Современное состояние рынка консультационных услуг в России. Влияние международных программ консультационно-технического содействия на развитие консалтинговых услуг в России. Миссия консультанта. Правила поведения консультанта. Стили руководства в управленческом

консалтинге. Человеческий капитал консалтинговой фирмы. (семинар)

Тема 3. Виды консультационных услуг.Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.

Виды консультационных услуг. Типология консультирования. Деловые услуги. Консультационные услуги. Структура услуг. Структура консультационных услуг. Ключевые сферы консультационных услуг.

Экспертное и процессное консультирование: сущность, условия применения, достоинства и недостатки данных видов консультирования.Сущность, условия применения, достоинства и недостатки обучающегося консалтинга.Базовые методы и формы инновационного консультирования: инновационный метод; инновационный семинар: программный подход к развитию социальных систем. (семинар)

Маркетинг в сфере управленческого консалтинга. Формирование предложения консультационных услуг.Политика ценообразования на рынке консультационных услуг.Формы оплаты труда консультанта: повременная оплата; фиксированная недифференцированная оплата; процент от стоимости объекта консультирования или результата; комбинированная оплата.Специфические свойства консалтинговых услуг. Принципы маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинговая программа консалтинговой фирмы. Тактики маркетинга в консалтинговом бизнесе. Приемы привлечения клиентов в менеджмент-консалтинге. (семинар)

Раздел 2. Организация консультант-клиентского сотрудничества.

Тема 4. Консультант клиентские отношения.Методы и приемы, используемые в процессе консультирования.

Консультант-клиентские отношения. Контракт на консультационные услуги. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Поведенческие аспекты консультанта. Модели консультирования.

Методы и приемы, используемые в процессе консультирования. Возможности использования основных методов в работе консультантов.Классификация методов консультирования.Приемы консультантов, используемые в процессе консультирования. (семинар)

Тема 5. Выбор консультационной фирмы.Технология создания консультационного проекта.

Выбор консультационных организаций. Организация внутреннего консультирования. Ассоциации консультантов. Поиск консультационной фирмы. Модель процесса поиска консультационной фирмы. Критерии выбора консультационной фирмы. Модель консультационного предложения. Структура цены на консультационные услуги.

Технология создания консультационного проекта. Основы проектирования управленческой деятельности.Этапы формирования консультационного проекта.Проблемы управления внедрением проекта. Содержание спецификации консалтингового проекта. Технический профиль консультационной группы. Оценка времени, необходимого для выполнения консультационного проекта. Обеспечение консультационного проекта. Сущность и назначение дневника проекта. Сущность и назначение извещения о проекте. Сущность и назначение резюме проекта. (семинар)

Тема 6. Методическое обеспечение и результаты консультирования.Контроль за реализацией рекомендаций консультанта и оценка результатов консалтинга.

Методическое обеспечение и результаты консультирования. Классификация методов консультирования. Реинжиниринг. Формирование фондов методов. Качество консультационных услуг. Результативность и эффективность консультирования. Система измерителей и оценок клиентной организации. Контроль за реализацией рекомендаций консультанта и оценка результатов консалтинга. Система оценок результатов работы по консультационному проекту.Возможные направления оценки результатов консультирования.Социальный аспект эффективности управленческого консультирования. (семинар)

Раздел 3. Методы управленческого консультирования.

Тема 7. Метод SWOT- анализа.

Метод SWOT- анализа. Внешняя среда и адаптация системы. PEST-анализ. ПРИМ-анализ. Матрица анализа параметров организации. Структурная схема анализа внешней среды организации. Структурная схема анализа проблем внутренней среды организации.

Тема 8. Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.

Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр. Тестирование в процессе консультационной деятельности. Типология тестов. Деловые игры. Классификация деловых игр. Тренинги.

Тема 9. Методы активизации творческого мышления.

Методы активизации творческого мышления. Метод мозговой атаки. Метод Дельфи. Структура экспертных методов выработки решений. Метод экспертных оценок. Метод дерева целей. Методы морфологического анализа. Метод отрицания и конструирования. Метод синектики.

Тема 10. Метод нейролингвистического программирования.

Метод нейролингвистического программирования. Схема способов моделирования. Семантическая неправильность. Номинализация.

Тема 11. Метод номинальных групп.

Метод номинальных групп. Порядок проведения заседания по методу номинальных групп.

Тема 12. Методы организационной самодиагностики.

Методы организационной самодиагностики. Образ организации. Коллекция ошибок. Ориентация организации. Классификация ошибок руководителей.

Раздел 4. Организационные патологии и диагностика.

Тема 13. Организационные патологии.

Организационные патологии. Патологии в руководстве и персонале. Патология структуры.

Тема 14. Организационная диагностика.

Организационная диагностика. Матрица организационных проблем.

Раздел 5. Структурирование проблемного поля организации.

Тема 15. Структуризация проблемного поля.

Структуризация проблемного поля. Значимые проблемы организации. Корневые проблемы организации. Взаимосвязи между блоками проблем.

Тема 16. Методы групповой работы.

Методы групповой работы. Взаимодействие консультанта с группой. Групповая динамика. Работа по содержанию.

Тема 17. Межгрупповая работа в поиске решения проблем.

Межгрупповая работа в поиске решения проблем. Агрегирование проблем в блоки.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

-

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции УК-2:

Задание 1.

Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования в России и охарактеризуйте их. В какой период времени сложился современный набор консультационных услуг?

Задание 2.

Составьте деловой портрет профессионального консультанта. Задание 3 Какие основные задачи решает консультант? Составьте таблицу, в которой две колонки: Доводы за и против обращения к внешнему консультанту.

Задание 3.

Ситуация «Моральный кодекс внутреннего аудитора»

«Принимая на себя обязательства внутреннего аудитора, подтверждаю готовность соблюдать следующие этические правила и нормы поведения:

— действовать заслуживающим доверие и непредубежденным образом по отношению к аудируемому персоналу;

— ставить в известность руководителя, службы внутреннего аудита качества о характере своих отношений с аудируемым подразделением, перед тем как проводить аудит этого подразделения;

— не действовать в ущерб репутации аудируемого подразделения;

— не раскрывать выявленную в ходе аудита информацию, которая может нанести моральный ущерб персоналу аудируемого подразделения;

- проявлять уважение к персоналу аудируемого подразделения, создавать атмосферу сотрудничества и доброжелательности;
- избегать резкого тона замечаний и оценок. Замечания высказывать только по отношению к предмету аудита, но, ни в коем случае, не в адрес сотрудников аудируемого подразделения;
- постоянно сохранять позитивную психологическую установку на проведение аудита;
- в конфликтных ситуациях сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваясь эмоциям и избегать агрессивности со своей стороны;
- способствовать поддержанию авторитета аудиторской службы; Факторы завоевания и поддержания авторитета аудитора:
- сдержанность и уравновешенность суждений;
- непредвзятая оценка фактических свидетельств;
- уважительное отношение к персоналу аудируемого подразделения (вне зависимости от состояния работ по предмету аудита, личного настроения аудитора и отношения к нему со стороны персонала);
- аккуратность обращения с документами аудируемого подразделения;
- приветливость и доброжелательность;
- корректность обращения с сотрудниками (единственной формой обращения должно быть «Вы»).

Задание. На основе морального кодекса внутреннего аудитора определите необходимые ему компетенции.

Задание 4.

Опишите любую знакомую вам организацию (можно вымышленную) следующим образом:

- сфера деятельности организации;
- организация производства и труда персонала;
- применяемые технологии производства работ или оказания услуг;
- состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов;
- количественный и качественный состав персонала (разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал);
- финансовое положение;
- причина проведения аудита кадрового потенциала организации.

Задание 5.

Изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.
2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.
3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.
4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.
5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.
6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организации.
7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.
8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

Задание 1

Пример в области консультирования по управлению персоналом в России.

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.

Вопросы:

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?

Задание 2

Ситуация: «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 АО. 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 1993 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 «АудитНаука», 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 АО 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.

Вопросы:

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?

Задание 3

К консультанту обратилась торговая организация (фирма). Ее руководство сформулировало консультанту проблемы следующим образом (вкратце): «Высокая текучесть кадров. Рядовые сотрудники «задавлены» своими начальниками. Толковых начальников подобрать очень сложно. Постоянные проблемы с выполнением плана. Рядовые сотрудники не умеют работать».

В процессе обследования и диагностики было выявлено следующее.

Фирма поставляла на предприятия энергосистемы химическую продукцию. За эту продукцию энергосистемы расплачивались с фирмой либо «живыми» деньгами (что реже), либо долгами других предприятий (что случалось намного чаще). Получив в качестве оплаты долги, фирма получала с предприятий-должников либо их продукцию (которую продавала – для этого в её структуре существовало управление продаж), либо долги следующих предприятий (поставкой химической продукции в энергосистемы и получением за нее продукции или долгов занималось управление бартера), либо деньги. Кроме того, в структуре фирмы существовал отдел возврата, который занимался получением с предприятий «проблемных» долгов. Эти три подразделения, соответствующие, как бы, ее «видам бизнеса» осуществляли основной бизнес-процесс фирмы. Каждое управление состояло из нескольких отделов.

По каждому «виду бизнеса» вышестоящая организация «спускала» фирме план, слабо увязанный с реальными возможностями фирмы. Этот план разбивался по отделам и по каждому сотруднику.

Сотрудники фирмы получали оклад (не, очень высокий), по результатам выполнения квартальных планов получали премии. При этом если фирма выполняла план по всем «видам бизнеса», то премии начислялись и распределялись между сотрудниками и начальниками управлений и отделов по достаточно субъективной системе критериев. Если же план хотя бы по одному «виду бизнеса» не выполнялся, то премий сотрудники не получали вообще.

План по «видам бизнеса» приводил к тому, что суммарный доход от деятельности фирмы снижался. Задача бартерных отделов состояла в том, чтобы энергосистемы любой ценой купили химическое сырье по максимально высокой цене (именно по суммам поставок определялось выполнение плана), а какими долгами (товарами) они будут расплачиваться и по какой цене, их не касалось. Это приводило к тому, что энергосистемы «затаривались» химической продукцией намного месяцев вперед, а их должники отдавали фирме неходовую продукцию по высоким ценам, которую отделы продаж не могли реализовать (либо энергосистемы отдавали безнадежные долги, которые потом долго не мог вернуть отдел возврата). Поэтому отделы продаж реализовывали товары по очень низким ценам («лишь бы продать»), так как план определялся в терминах суммового объема продаж, иногда даже в убыток.

Стиль отношений на фирме был командно-приказной, особенно жестко контролировалось выполнение плана («План – любой ценой!») с соответствующим отношением к сотрудникам.

В каждом отделе существовал «слой» сотрудников (их было меньшинство), который работал на фирме достаточно давно, они имели круг постоянных клиентов и с ними работали, выполняя личный план. Другой «слой» сотрудников в отделах постоянно менялся. Новички приходили, если им удавалось найти клиентов (что становилось буквально с каждым днем все сложнее), то они закреплялись и оставались, если нет (что происходило намного чаще) - увольнялись. Отбор кандидатов на работу осуществлялся начальниками отделов по субъективным параметрам.

Первоначально руководство фирмы видело причины проблем в том, что начальники отделов не умеют работать, организовать людей; плохая система отбора кадров.

Вопросы:

1. Сформулируйте проблемы фирмы с позиций консультантов. В каких подсистемах системы управления организацией консультантами были выявлены проблемы?
2. Предложите свои рекомендации для решения организационных проблем.
3. Если вы предложите создать на фирме систему подготовки и подбора кадров, то какие разделы она должна содержать?

Задание 4

Пример из практики консультирования по стратегическому управлению в России.

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 по следующему плану:

Первый день:

- Каков основной уровень компетентности специалистов института?
- Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

Второй день:

- Как мы можем сформулировать продукт, исходя из уровня квалификации специалистов, для заинтересованных организаций?

Третий день:

- Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и после того помочь определить практические последствия каждой идеи.

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.

Вопросы:

1. Какова основная цель, поставленная консультантом при разработке предложений и рекомендаций стратегического развития института?
2. Какие методы в работе использовал консультант?
3. Проанализируйте к каким последствиям привели субъективные факторы сопротивления предложениям и рекомендациям консультанта?

Задание 5.

Предприятие по производству наукоемкой продукции ставит своей целью выпуск нового изделия. Срок на его разработку — 1 год. За это время необходимо сформировать дополнительное подразделение, обеспечивающее выпуск этой продукции: инженеры-конструкторы — 2 человека, инженеры-

исследователи — 2, руководитель бизнес-единицы — 1, экономист по ценам — 1, программисты — 2, технолог-нормировщик — 1, токари — 12, фрезеровщики — 10, комплектовщики — 5.

Руководитель предприятия обращается к консультанту (вам) и просит рекомендовать методы привлечения персонала. Что вы ему посоветуете и чем аргументируете свой ответ?

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

Задание 1

Пример сопротивления изменениям в ходе консалтингового проекта

Консалтинговая фирма выполняла заказ по комплексному анализу деятельности предприятия с последующим составлением бизнес-планов. Попутно осуществлялась выработка рекомендаций по усовершенствованию работы основных направлений деятельности предприятия. Процесс консультирования можно было охарактеризовать как экспертный. Работа шла достаточно медленно из-за того, что работники предприятия плохо понимали консультантов, указания и просьбы консультантов часто либо не выполнялись (разумеется, по представленным «объективным» причинам), либо приходилось несколько раз объяснять, что же все-таки хочет консультант. После завершения всех работ консультантов попросили провести для работников предприятия обучающий семинар по маркетингу. При подведении итогов семинара участники были единодушны: «Жаль, что вы не рассказали нам всего этого раньше».

Приведенный пример доказывает полезность работы «по взаимопониманию» как для персонала предприятия, так и для консультанта, - это главная задача на этапе внедрения решений. Вторая задача заключается в информационной и коммуникационной поддержке консультантом выполняемых решений. Речь идет о том, что для многих предприятий очень остро стоит вопрос приобретения новых связей с партнерами в силу отсутствия надежных баз данных в виде каталогов, справочников ит.п. Многочисленные случаи недобросовестного отношения к взятым обязательствам и ненадежная в этих случаях правовая защита придают процессу установления связей почти детективный характер. Помощь консультанта в нахождении стратегического партнера в российских условиях сильно повышает доверие к нему предприятия-заказчика.

В целом опыт работы консультантов в России показывает, что на стадии внедрения рекомендаций реакция на изменения может сильно отличаться от той, которая ожидалась на стадии диагностики проблем и планирования решений. В этой связи российским консультантам зачастую приходится корректировать первоначальный проект и план действий. Вопрос об участии консультантов в сопровождении внедрения предложенных ими рекомендаций может вызвать сопротивление и непонимание.

К сожалению, закончить задание после фазы планирования действий клиент часто решает не потому, что он оценил свои возможности и полон решимости осуществить предложения без дальнейшей помощи. Это скорее отражает широко распространенное в России представление, что консультирование заканчивается тем, что клиент принимает отчеты и предложения. Некоторые клиенты принимают такой подход, так как плохо понимают, что даже очень солидный консультативный отчет не может гарантировать, что новая схема будет в действительности работать и приведет к обещанным результатам. Другие клиенты бывают довольны этим, потому что им, в сущности, требовались не изменения, а лишь отчет.

Вопросы:

1. Какие подходы к консультированию использовали консультанты в своей работе?
2. Укажите препятствия на пути реализации консультационного проекта.
3. Какие задачи решали консультанты в процессе оказания консультаций?

Задание 2

Новые современные компьютеры в отдел кадров банка доставили давно. Однако начальник отдела, ссылаясь на высокую загрузку работников и очень важные оперативные дела, не обеспечил их использование в соответствии с общей программой компьютеризации банка. В личной беседе с одним из заместителей управляющего банка начальник отдела кадров отметил, что в течение 15 лет он вел книгу, которая вмещала весь персонал банка, и его информация всегда была точной и надежной, а некоторые карандашные отметки в этой книге ценились руководством на вес золота.

В отделе кадров работают восемь человек. Начальнику отдела кадров 62 года, он вдовец, в различных организациях вместе с управляющим банком проработал 19 лет. Основная часть сотрудников отдела - женщины в возрасте от 43 до 52 лет, имеющие большой стаж работы в банке. Весь персонал закончил курсы по подготовке пользователей для работы на компьютерах. Свое отношение к внедрению новых технических средств работники явно не высказывают. В отделе работает один молодой специалист, дипломированный психолог, который очень интересуется новыми программами.

Вопросы:

1. Какие трудности возникнут при внедрении нововведения?
2. Существует ли вероятность того, что внедрение современных технических средств будет отложено на неопределенный срок?
3. Какие и чьи действия будут эффективны в этой ситуации и позволят достичь поставленных задач?

Задание 3

Дмитрий Петрович, начинающий и неопытный консультант по страхованию, проводил ознакомительную встречу с кандидатом.

Вице-президент радушно его встретил и представил трём своим молодым подчинённым. После обмена светскими любезностями клиент сообщил консультанту, что их организация неправильно застраховалась от случая, связанного с ответственностью за продукты. Он поинтересовался, какой должна быть нормальная страховка для подобной компании и откровенно рассказал о своём ежегодном объёме продаж и возможных факторах риска.

Дмитрия Петровича поразила прямолинейная манера кандидата, и он сразу же дал полную сводку о всех видах и сумме страховых полисов, которые потребовались бы для освобождения клиента от риска. Он также рассказал, какие компании предлагают наиболее выгодные страховые полисы. Закончив свою экспертную трактовку, он посмотрел на трёх служащих, сидящих по одну сторону, и заметил, как они

подробно всё записывают. Вице-президент повернулся к этим людям и сказал: «Теперь вы узнали всё от умного профессионала-консультанта. Что теперь мешает вам сделать всё в точности так, как он говорил?» (Вопрос, в котором уже содержался ответ, если это вообще вопрос.) Эти трое кивнули головами и вышли из комнаты. «Клиент» рассыпался в похвалах перед Дмитрием Петровичем, поблагодарив его и пообещав с ним связаться, если ему вновь понадобятся его услуги, а затем выпроводил его за дверь.

Вопросы:

1. В чём состояла ошибка консультанта, потерявшего потенциального клиента?
2. Как следовало вести ознакомительную беседу, чтобы у клиента осталось впечатление о вашей осведомлённости и возможностях при решении его проблемы?
3. Какие действия консультанта должны предшествовать первой ознакомительной встрече? Обоснуйте свой ответ.

Задание 4

Пример из практики консультирования по реструктуризации предприятия в 1997-1998 годах.

Проект выполнялся группой российских консультантов по управлению при участии иностранного отраслевого эксперта.

Формальным заказчиком было само предприятие, при этом финансирование для проекта предоставляла организация, специализирующаяся на оказании технической помощи, которая курировала проект.

Объектом проекта было 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 проекта 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 соображениям, а само предприятие стало убыточным.

Ассортимент выпускаемой продукции сократился почти в четыре раза, численность сотрудников упала в 2,5 раза.

Перед консультантами были поставлены следующие задачи:

1. Определить главные причины снижения рентабельности и области основных потерь.

2. Наметить пути улучшения финансового состояния предприятия.

3. Предложить руководству схему комплексных преобразований на предприятии с целью повышения его эффективности.

В силу поставленных задач данный проект уже не мог осуществляться в форме «косметической» реструктуризации.

Работа консультантов состояла из двух основных этапов:

- 1) анализ (диагностика) проблем;
- 2) разработка рекомендаций.

На первом этапе консультанты осуществили:

- анализ финансового состояния предприятия;
- анализ себестоимости и рентабельности производств и отдельных продуктов;
- анализ российского и мирового рынков продуктов, выпускаемых предприятием;
- анализ организационно-производственной структуры предприятия и его системы управления;
- экспертную оценку уровня технологии производств предприятия.

На втором этапе, основываясь на результатах анализа, консультанты выработали:

- список перспективных и бесперспективных продуктов предприятия, в т.ч., приносящих наибольшие убытки;
- стратегию предприятия по группам продуктов и отдельным продуктам;
- оценку экономической эффективности различных сценариев изменения структуры выпуска продукции на базе математической модели;
- направления изменения организационной и производственной структур предприятия, а также совершенствования системы управления; - первоочередные области сокращения затрат.

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.

Вопросы:

1. Какие Вы знаете международные организации, специализирующиеся на оказании технической помощи предприятиям России?
2. Охарактеризуйте объект консультационного проекта.
3. Какие методы использовали консультанты на этапе диагностики проблем?
4. Проанализируйте рекомендации консультантов.

Задание 5

Пример из области консультирования по маркетингу.

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: большинство из них решается в ходе недельного семинара-тренинга по продажам для всех сотрудников, вступающих в непосредственное общение с клиентами.

Исследование выявило и другие куда более сложные проблемы организации:

- 1) высший и средний менеджмент компании имеют совершенно различные представления о маркетинговой стратегии развития компании (одни полагают, что компания движется к организации в регионе сети элитарных мебельных салонов, другие, напротив, работают над минимизацией издержек, сокращением ассортимента, сильным снижением верхнего ценового предела и т.д.);
- 2) 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;
- 3) в управленческой деятельности как высшего, так и среднего 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;

4) 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».

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?

Один из возможных в этой ситуации вариантов действий - предоставить заказчику доклад по итогам организационной диагностики, показывающий, какие проблемы службы сбыта могут быть решены ее собственными силами (или при помощи тренинга), а какие связаны с общефирменными проблемами.

После этого можно попытаться вывести клиента на самостоятельное переформулирование основных проблем.

Очень важно выяснить, в чем сам заказчик видит базовые, коренные проблемы своей компании. Если это в какой-то мере удастся, если клиент оказывается готовым посмотреть критически не только на деятельность своих подчиненных, но и свою собственную управленческую деятельность, то консультант совместно с ним составляет план развития компании.

Эта политика должна, во-первых, оптимальным образом задействовать внутренний потенциал развития компании в целом, во-вторых, предоставить персоналу компании возможности по раскрытию и использованию своего личностного потенциала и, в-третьих, заложить основы для внутрифирменного единства и эффективной, согласованной работы подразделений.

Вопросы:

1. В чем Вы видите основную проблему в работе отделов организации, осуществляющих функции маркетинга?
2. Существует ли стратегия маркетинга в организации?

3. Каковы результаты и направления деятельности отделов дизайна, разработки новой продукции, упаковки, транспортировки, складских служб, доставки продукции?

4. Какие рекомендации для улучшения состояния дел с организацией маркетинга на предприятии Вы бы предложили?

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение

- а) жизненный цикл организации
- б) процесс реорганизации предприятия
- в) дифференциация организации

2. Если фирма обратилась к консультантам с целью подбора и оценки кадров, то данный вид услуги называется:

- а) рекрутмент
- б) инжиниринг
- в) аудитинг

3. Процесс, при котором консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы, называется:

- а) консультирование проекта
- б) консультирование через рефлексию
- в) учебное консультирование

1. В преамбуле контракта на консультационные услуги указываются:

- а) название
- б) место и время заключения
- в) форс-мажорные обстоятельства
- г) ответственность сторон

1. Основная часть контракта на консультационные услуги содержит:

- а) предмет договора
- б) толкование терминов
- в) варианты выхода из контракта
- г) варианты изменения контракта

1. Стадиями процесса консультирования являются:

- а) обеспечение единства в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом
- б) уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее
- в) написание рекомендаций консультанту как часть благодарности клиента
- г) формирование клиентской базы для консультирования

1. К какой стадии в модели процесса консультирования относятся выявление необходимых факторов, анализ и синтез фактов, установление обратной связи с клиентом, отчет по диагностике?

- а) предпроектной
- б) контрактной
- в) планирование действий
- г) внедрение
- д) послеконтрактной

1. К какой стадии в модели процесса консультирования относится оказание помощи в реализации решений, корректировка предложений, обучение персонала?

- а) предпроектной
- б) контрактной
- в) планирование действий
- Г) внедрение
- д) послеконтрактной

9. Управленческое консультирование предполагает ...

- а) управление клиентом
- б) аудит деятельности клиента
- в) постоянное сотрудничество с клиентом
- г) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе

10. И.А.Пригожин выделил следующие виды консультирования:

- а) нормативное
- б) ценностное
- в) проблемное

г) системное

д) модульное

11. Ценностное консультирование предполагает такие методы работы как:

а) переговорная технология

б) тренинг

в) документирование

г) аудит

12. Проблемное консультирование (по проекту) предполагает такие методы работы как:

а) социодрама

б) рефлексивный метод

в) оргдиагностика

г) проблемные семинары

13. К функциям консультанта в ценностном ориентировании относятся:

а) идеолог

б) медиатор

в) диагностик

г) эксперт

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

1. Комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели, называется:

а) тактика

б) стратегия

в) тенденция

2. SWOT-анализ включает в себя анализ:

- а) внутренней среды организации
- б) внешней среды организации (дальнего окружения)
- в) внутренней и внешней среды организации
- г) внешней среды организации (ближнего окружения)

1. Данный метод относится к методам групповых экспертных оценок и используется для прогнозирования развития явлений и событий, для которых отсутствует достаточная теоретическая база.

Метод ... предполагает многоуровневую процедуру анкетирования экспертов из различных областей знаний, работающих анонимно, с целью получения данных, отражающих индивидуальные оценки экспертов, основанные на логическом анализе и интуиции. На каждом последующем этапе анкетирования используется информация и данные, полученные на предыдущем этапе.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТА:

- а) метод написания сценариев
- б) метод Дельфи
- в) метод синектики
- г) метод контрольных вопросов

1. Данный метод направлен на активизацию спонтанной деятельности мозга человека для исследования и решения проблем группой на основе аналогий. В рамках данного метода важно, чтобы члены группы перед началом обсуждения не знали сути рассматриваемой проблемы, так как это позволит им абстрагироваться от привычных стереотипов.

В процессе реализации метода решение ищет группа специалистов из разных сфер деятельности. Обсуждение начинается не с формулирования проблемы в целом, а с анализа отдельных ее частей, указанных руководителем.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТА:

- а) метод ФСА (функционально-стоимостной анализ)
- б) метод коллективного блокнота

в) метод синектики

г) метод написания сценариев

5. Метод ... представляет собой коллективное обсуждение проблемы с целью выработки новых идей и вариантов достижения цели. Особенностью данного вида эвристических методов является творческий поиск принципиально новых решений в трудных ситуациях, когда известные пути и способы оказываются непригодными.

В процессе реализации метода участники выдвигают и развивают собственные идеи, идеи других участников, используют одни идеи для развития других, комбинируют их. Он требует строгого разграничения процесса выдвижения экспертами идей и процесса их обсуждения и оценки.

ВАРИАНТЫ ОТВЕТА:

а) метод ФСА (функционально-стоимостной анализ)

б) метод коллективного блокнота

в) метод мозгового штурма

г) метод написания сценариев

6. К элементам внутренней среды организации относятся:

а) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории

б) цели, задачи, структура, технология, люди

в) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал

г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда

7. К факторам внешней среды организации (дальнее окружение) относятся:

а) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории

б) цели, задачи, структура, технология, люди

в) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал

г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда

8. Достоинства тестирования заключаются в:

- а) практической направленности
- б) оперативности и скорости оценки
- в) отсутствии специальной подготовки тестирующего
- г) отсутствии утечки информации

9. К стандартам тестирования относят следующие правила:

- а) испытуемый должен иметь информацию о целях тестирования
- б) форма сообщения результатов тестирования не должна травмировать испытуемого
- в) тестируемому не обязательно знать о результатах своего обследования
- г) человека нельзя подвергать тестированию против его воли

10. Совокупность упражнений, направленных на формирование и совершенствование умений клиента называется:

- а) тренинг
- б) деловая игра
- в) моделирование
- г) метод синектики

11. К индивидуальным экспертным методам относятся:

- а) экспертный прогноз
- б) экспертная классификация
- в) определение рейтинга
- г) метод сценариев

12. К коллективным экспертным методам относятся:

- а) метод Дельфи
- б) метод мозговой атаки
- в) генерирование альтернатив
- г) экспертный прогноз

13. Какой метод заключается в выделении опорных пунктов знаний в исследуемой области, которые используются для заполнения поля некоторых сформулированных принципов мышления?

- а) метод систематического покрытия поля
- б) метод отрицания и конструирования
- в) метод морфологического анализа
- г) метод номинальных групп

14. К консалтингу следует относиться как к ...

- а) помощи, оказываемой профессионалами
- б) ремеслу
- в) искусству
- г) науке

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

1. Консалтинг – это:

- а) профессиональные услуги по экономике и управлению
- б) управление в сфере экономики и бизнеса
- в) деловые услуги
- г) предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг

2. Цена консалтинговых услуг – это:

- а) зарплата консультанта
- б) плата консалтинговой фирме на использование её консультанта
- в) нет правильного ответа

3. Эффективность консалтинга определяется как:

- а) разница между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия с отнесением полученной разницы к оценке-эталону
- б) отнесение оценки-эталона к разнице между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия
- в) а и б

4. Совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и знаменуют движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие:

- а) мозговой шторм
- б) групповая динамика
- в) создание фирмы

5. Истоки управленческого консультирования в СССР берут начало:

- а) в 20-30-х гг.
- б) в 50-60-х гг.
- в) в 70-80-х гг.

6. Какое определение термина «управленческое консультирование» наиболее правильное:

- а) услуга, оказываемая консультанту клиентом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе, практическом решении проблем

б) услуга, при которой консультант в процессе обсуждения проблем клиента предлагает правильное их решение

в) услуга, в процессе которой консультант за счет некоторых провокаций в процессе обсуждения проблем, выводит руководитель компании на верное решение

7. Консультанты, специализирующиеся на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, называются:

а) тренингисты

б) предметники

в) управленческие консультанты (или консультанты-системщики)

8. Какой подход к независимости консультанта наиболее правильный:

а) консультант не обладает полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и является только советником

б) всю ответственность за результаты применения этого совета несет консультант

в) а и б

9. При возникновении конфликта консультант:

а) не может и не должен участвовать в решении внутренних конфликтов клиента

б) ищет решения для отдельных лиц или групп людей

в) переходит на сторону сильнейших

10. Попытка отнести консультационную услугу к области бизнеса и других профессиональных услуг была осуществлена:

а) Р. Джаддом

б) У. Стентоном

в) Р. Чейзом

11. В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту выделено:

- а) 6 групп консультационных услуг
- б) 84 группы консультационных услуг
- в) 8 групп консультационных услуг

12. К какой отрасли народного хозяйства относятся консультационные услуги:

- а) информационные услуги
- б) маркетинговые услуги
- в) бытовые услуги

13. Системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованному пользователю – это вид консультационной услуги:

- а) инвестиционный консалтинг
- б) аудит
- в) управление качеством

1. Источниками информации при поиске консультационной фирмы являются:

- а) международные справочники, содержащие информацию об отечественных консультационных фирмах и отдельных консультантах
- б) рекомендации партнеров по бизнесу, знакомых и коллег
- в) тематические конференции, семинары, выставки
- г) рекомендации в Интернете

15. Среди функциональных расстройств в организациях выделяют следующие отклонения:

- а) господство структуры над функцией
- б) маятниковые решения
- в) господство функций над структурой
- г) инверсия в управлении

16. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги ...

- а) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет
- б) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию
- в) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта
- г) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании

17. К консультационным организациям в России относятся:

- а) АКООС
- б) АКЭУ
- в) АВЕАМ
- г) САРСО

18. Основной недостаток внутреннего консультирования:

- а) соподчинение внутренних консультантов внешним
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации
- в) нежелание перенимать опыт
- г) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях

19. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется ...

- а) клиентом
- б) и клиентом, и консультантом
- в) не осуществляется вообще
- г) консультантом

20. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется по:

- а) реальным изменениям в организации-клиенте
- б) затратам организации-клиента на услуги консультанта
- в) прогнозам консультанта
- г) затратам организации-клиента на обучение своего персонала

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют.

Оценка	Критерии оценивания
	Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Технология создания консультационного проекта.
2. Этапы формирования консультационного проекта.
3. Проблемы управления внедрением проекта.

5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ОПК-3:

1. Методы управленческого консультирования.
2. Классификация методов консультирования.
3. Метод SWOT- анализа.
4. Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.
5. Методы активизации творческого мышления.
6. Метод нейролингвистического программирования.
7. Метод номинальных групп.
8. Методы организационной самодиагностики.
9. Организационные патологии.
10. Методы групповой работы.
11. Межгрупповая работа в поиске решения проблем.
12. Приемы консультантов, используемые в процессе консультирования.

5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ОПК-4:

1. Становление управленческого консультирования.
2. Профессия консультанта и ее роль в рыночной экономике России.
3. Виды консультационных услуг.
4. Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.
5. Методическое обеспечение и результаты консультирования.
6. Контроль за реализацией рекомендаций консультанта и оценка результатов консалтинга.
7. Организационная диагностика.
8. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
9. Внутреннее и внешне консультирование.

Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад-презентация)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены

Оценка	Критерии оценивания
	несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные	Продемонстрированы все основные умения. Решены все	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи.

	отказа обучающегося от ответа	место грубые ошибки	негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	основные задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-2

1. Технология создания консультационного проекта.
2. Этапы формирования консультационного проекта.
3. Проблемы управления внедрением проекта.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

1. Методы управленческого консультирования.
2. Классификация методов консультирования.
3. Метод SWOT- анализа.
4. Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.
5. Методы активизации творческого мышления.
6. Метод нейролингвистического программирования.
7. Метод номинальных групп.
8. Методы организационной самодиагностики.
9. Организационные патологии.
10. Методы групповой работы.
11. Межгрупповая работа в поиске решения проблем.
12. Приемы консультантов, используемые в процессе консультирования.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

1. Становление управленческого консультирования.
2. Понятие управленческого консалтинга.
3. Цели и задачи управленческого консалтинга.
4. Субъекты и объекты консультирования.
5. Консультирование организаций.
6. Профессия консультанта и ее роль в рыночной экономике России.
7. Виды консультационных услуг.
8. Маркетинг в сфере управленческого консалтинга.
9. Организация консультант-клиентского сотрудничества.
10. Консультант клиентские отношения.
11. Методы и приемы, используемые в процессе консультирования.
12. Выбор консультационной фирмы.
13. Методическое обеспечение и результаты консультирования.
14. Контроль за реализацией рекомендаций консультанта и оценка результатов консалтинга.
15. Организационная диагностика.
16. Структуризация проблемного поля.
17. Отличие профессиональной деятельности консультанта от профессии менеджера.
18. Миссия консультанта.
19. Причины обращения к консультантам. Факторы, препятствующие решению о приглашении консультантов.
20. Структура консультационных услуг.
21. Модель процесса консультирования.
22. Поиск консультационной фирмы.
23. Социальный аспект эффективности управленческого консалтинга.
24. Система мотивации в консалтинговом бизнесе.
25. Внутреннее и внешне консультирование.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие умений. Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи, выполнены все задания. Могут быть допущены несущественные ошибки. Наличие навыков (владение опытом). Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач. Могут быть допущены несущественные ошибки. Мотивация (личностное отношение). Проявляется учебная активность и мотивация, демонстрируется готовность выполнять поставленные задачи. Характеристика сформированности компетенции. Сформированность компетенции соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач. Уровень сформированности компетенции. Средний/высокий.
не зачтено	Полнота знаний. Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. Наличие умений. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. Наличие навыков (владение опытом). При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. Мотивация (личностное отношение). Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствуют. Характеристика сформированности компетенции. Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучение. Уровень сформированности компетенции. Низкий.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Павлова М. Б. Управленческий консалтинг в АПК : учебное пособие / Павлова М. Б., Самсонова И. В. - Санкт-Петербург : Лань, 2022. - 200 с. - Книга из коллекции Лань - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-8114-3115-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=881140&idb=0>.
2. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 444 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14595-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=843957&idb=0>.
3. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум / В. И. Малюк. - Москва : Юрайт, 2023. - 361 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03338-0. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844345&idb=0>.
4. Коргова Марина Анатольевна. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2024. - 206 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-18178-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=891705&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Мардас А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 176 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-06388-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=849146&idb=0>.
2. Голубков Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум / Е. П. Голубков. - 3-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 183 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-06815-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=848797&idb=0>.
3. Голубков Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум / Е. П. Голубков. - 3-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 249 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-06700-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=839669&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. <http://www.aup.ru>. - административно-управленческий портал (книги, образцы должностных инструкции)
2. <http://www.benran.ru>. - сайт Библиотеки по естественным наукам Российской академии наук. Режим доступа:
3. <http://www.libfl.ru> - Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы им. М.И. Рудомино (ВГБИЛ)
4. <http://www.gks.ru> – Федеральная служба государственной статистики
5. <http://dis.ru/static/magaz/manag/index.html> - электронная версия журнала «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа:
6. <http://www.window.edu.ru> – информационно-справочный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

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

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Кабанова Лидия Александровна, кандидат педагогических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 15.12.2023, протокол № 7.

