




**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет  
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)**

**ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, ТУРИЗМА И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

<p><b>«СОГЛАСОВАНО»</b></p> <p>Руководитель образовательной программы  Нагоев А.Б.</p> <p>« 30 » 05 2023 г.</p>	<p><b>«УТВЕРЖДАЮ»</b></p> <p>Директор Института Менеджмента, Туризма и Индустрии Гостеприимства  М. Литидов</p> <p>« 30 » 05 2023 г.</p> 
--	--

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»**

Направление подготовки  
**38.03.03 – Управление персоналом**  
(код и наименование направления подготовки)

Профиль подготовки: **«Управление персоналом в организации»**

Квалификация (степень) выпускника: **бакалавр**

Форма обучения: Очная, заочная, очно-заочная

**Нальчик 2023**

Рабочая программа дисциплины «Управленческий консалтинг». Составитель  
ТхамитлоковаЮханнаОсмановна - Нальчик: КБГУ, 2023-32 стр.

Рабочая программа дисциплины предназначена для студентов *очной* формы обучения по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом», 8 семестра, 4 курса.

Рабочая программа дисциплины составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14декабря2015 г. №1461 (зарегистрировано в Минюсте России 19.01.2016г. № 40640)

## Содержание

<u>1. Цели и задачи дисциплины</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>3. Требования к результатам освоения дисциплины</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>4. Содержание и структура дисциплины</u> .....	5
<u>5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации</u> .....	12
<u>6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности</u> .....	23
<u>7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины</u> .....	26
<u>8. Материально-техническое обеспечение дисциплины</u> .....	26
<u>9. Лист изменений (дополнений) в рабочей программе дисциплины</u> .....	29
<u>10. Приложения</u> .....	30

## 1. Цели освоения учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» является изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся оказания консультационных услуг по вопросам управления.

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов представления о сущности, задачах и принципах определения стратегии и технологиях проведения управленческого консультирования

В рамках дисциплины «Управленческий консалтинг» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- *участие в организационно-управленческой и экономической деятельности*, в ходе которой бакалавр получает основы знаний по разработке принципов определения организационных изменений и применения соответствующих технологий управленческого консультирования.

- *участие в информационно-аналитической деятельности*, в ходе которой бакалавр получает навыки анализа причин и последствий изменений в организации, влияние внешней среды, социальных процессов и наиболее эффективных решений по выводу предприятия из неблагоприятной ситуации путём изменения процессов управления персоналом;

- *участие в социально-психологической деятельности*, в ходе которой бакалавр получает основы знаний по развитию личности в организации, взаимному влиянию сотрудника и предприятия, спецификой воздействия методов управления на эффективность результата и достижение поставленных целей.

- *участие в проектной деятельности*, в ходе которой бакалавр готов применять современные методы управленческого консультирования.

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Учебная дисциплина «Управленческий консалтинг» входит в вариативную часть Блока 1. ОПОП ВО и объединяет знания и использует методы психологии, социологии и других гуманитарных наук, с одной стороны, и экономико-управленческих – с другой. При разработке новых теорий эффективной деятельности персонала ученые используют принципы и методы, заимствованные из таких научных дисциплин как: философия, социология, теория организации, психология, менеджмент, экономика и социология труда, основы управления персоналом и многих других. В то же время результаты научных исследований в области управленческого консультирования используют специалисты различных областей знания: философы, социологи, экономисты, психологи. Знания, полученные студентами при изучении организации труда персонала, дополняют такие дисциплины как «Теория организации», «Методы принятия управленческих решений», «Основы управления персоналом» и др.

**Условия для успешного освоения дисциплины – овладение знаниями, умениями и навыками:**

***в области знаний:***

- получить ясные представления об этапах развития организации и сопровождающих их процессах;

- знать принципы проведения управленческого консультирования, его этапы и формы;

- получить представление о деятельности внешних консультантов;

- знать документальное сопровождение консультационных мероприятий и порядок организации процессов труда по управлению коллективом;

- знать принципы и правила планирования рабочего времени руководителя (специалиста).

***в области понимания:***

- понимать современные функции руководителя и персонала на различных этапах развития организации;
- понимать цели и назначение управленческого консультирования

**в области умения, навыка:**

- формулировать цели и задачи управленческого консультирования. разрабатывать планы по оказанию консультации,
- приобрести навыки выбора внешнего консультанта,
- создавать диагностические опросники,
- оценивать эффективность существующих процессов и формулировать предложения по повышению их эффективности.

Уяснение материала курса основывается на положениях и выводах дисциплин ОПОП, входящих в гуманитарный, социальный и экономический цикл.

### **3. Требования к результатам освоения дисциплины**

Элементы и профессиональных (ПК) компетенций, формируемые данной дисциплиной:

- 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);

- способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива (ПК-31).

В результате освоения учебной дисциплины «Управленческий консалтинг» обучающийся должен:

**Знать:** Знать: основы формирования формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива.

**Уметь:**

-применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива.

**Владеть:**

- способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат);

- способностью и готовностью к личностному и профессиональному самосовершенствованию, саморазвитию, саморегулированию, самоорганизации, самоконтролю, к расширению границ своих профессионально-практических познаний; умением использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня.

### **4. Содержание и структура дисциплины (модуля)**

**Таблица 1. Содержание дисциплины «Управленческий консалтинг», перечень оценочных средств и контролируемых компетенций**

<b>№</b>	<b>Наименование раздела/темы</b>	<b>Содержание раздела</b>	<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Наименование оценочного</b>
----------	----------------------------------	---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

			(или ее части)	средства
1	Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития	Управленческое консультирование в зеркале развития науки об управлении. Основные источники развития организационного консультирования (школа групповой динамики К. Левина, социометрия Дж. Морено, практика лабораторного тренинга (Т-группы) В. Бенниса, исследования межгрупповых отношений М. Шерифа). Формирование концепции организационного развития. Современные подходы к исследованию организационного развития: трансформационное и эволюционное направление (структурное и процессуальное). Модель системы. Системообразующие факторы в организации.	ПК-31	Р, К, Т, РК
2	Управленческое консультирование и российский менталитет	Национальные особенности управления организацией: культурный аспект. Специфика процесса консультирования в российских организациях. Отношения консультант – клиент. Экономические условия и формирование запроса на консультирование.	ПК-31	Р, К, Т, РК
3	Понятие и термины управленческого консультирования	Функциональный и профессиональный подход к процессу консультирования. Цель и виды консультационной деятельности. Термин «менеджмент-консалтинг» (по ФЕАКО). Виды организационных изменений в результате консультирования. Аспекты консультирования	ПК-31	Р, К, Т, РК

		организаций. Понятие «консалтинг» и «деловые услуги».		
4	Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта	Ролевое кольцо консультирования. Позиция консультанта: «Внешние» и «внутренние» консультанты. Степень специализации консультанта. Экспертное и процессуальное консультирование организаций. Ответственность консультанта. Отношение консультант-клиент. Ожидания клиентов: «миф о пользе приглашения «варяга», миф «приглашения на княжения», миф о «заветном слове». Контракт при консультировании.	ПК-31	Р, К, Т, РК
5	Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта	Специфика консультант-клиентских отношений. Ситуации взаимодействия клиента с консультантами. Процедуры и стадии отбора консультанта. Достоинства и недостатки консультантов. Основные типы консультационных организаций. Виды структурных консультационных подразделений. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов. Положительный и отрицательный образы консультантов. Ситуации управленческого консультирования и ролевые позиции. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу. Пропагандист (агитатор). Посредник. Инструктор (преподаватель). Помощник в решении проблем.	ПК-31	Р, К, Т, РК

6	Этапы управленческого консультирования	<p>Парадоксы предварительной стадии управленческого консультирования.</p> <p>Предпроектная стадия (фаза подготовки) – начало работы консультанта и клиента, их первый контакт. Проектная стадия - определение организационной диагностики.</p> <p>Концептуальные основы организационной диагностики. Роль моделей в организационной диагностике. Основные проблемы организационной диагностики.</p>	ПК-31	Р, К, Т, РК
7	Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации	<p>Этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента: сбор данных и в итоге — формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики, а также получения финансово-экономического, организационно-технического текущего состояния, деятельности и предположение будущего состояния предприятия.</p> <p>Порядок и технологии проведения диагностики, основные документы. Сложности и методы их преодоления. Подготовка материалов по результатам диагностики, основные требования к их изложению. Действия консультантов по обобщению результатов диагностики.</p> <p>Возможные последствия проведения организационной</p>	ПК-19	Р, К, Т, РК



		диагностики.		
8	Методы и технологии управленческого консультирования	<p>Программный подход в управленческом консультировании – существенное обновление, трансформация всей организации и ее связей с внешней средой. Основные принципы: «предельной цели», «пульсирующего инновирования», «кумулятивной мотивации», самопрограммирования, «выращивания инновационного ядра».</p> <p>Маркетинговый подход - построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком на основе индивидуального подхода.</p> <p>Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.</p> <p>Классификация методов консультирования.</p>	ПК-31	Р, К, Т, РК
9	Патологии организационных отношениях управленческих решениях	<p>Два понимания оргпатологии: отклонение от нормы и организационная дисфункция. Две группы патологий устойчивых дисфункций: в строении организации, и в управленческих решениях.</p> <p>Виды патологий в строении организаций: господство структуры над функцией, автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, бюрократия.</p> <p>Разновидности патологий в организационных</p>	ПК-19	Р, К, Т, РК

		отношениях: бессубъектность, стагнация (пассивный и активный риск), неуправляемость, конфликт, клика, преобладание личных отношений над служебными.		
10	Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов.	Ожидания Клиента, влияние Консультанта на их корректировку. Понятие положительного экономического эффекта. Значение временного фактора. Зависимость положительной оценки от области применения управленческого консультирования. Ревизия маркетинга и управления. Ревизия разовых мероприятий. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные; количественные и качественные. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.	ПК-31	Р, К, Т, РК

### Структура дисциплины

Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов)  
(для ОФО)

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (согласно рабочему плану)	
	8 семестр	всего
<b>Общая трудоемкость ( в часах)</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа (в часах):</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Лекционные занятия (ЛЗ)	20	20

Практические занятия (ПЗ)	30	30
Семинарские занятия (СЗ)	Не предусмотрены	Не предусмотрены
Лабораторные занятия (ЛР)	Не предусмотрены	Не предусмотрены
<b>Самостоятельная работа (в часах):</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
Контрольная работа (КР)	10	10
Реферат (Р)	10	10
Самостоятельное изучение разделов	11	11
<b>Подготовка и прохождение промежуточной аттестации</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

*Таблица 3. Лекционные занятия*

№ п/п	Наименование темы дисциплины
1	Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития
2	Управленческое консультирование и российский менталитет
3	Понятие и термины управленческого консультирования
4	Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта
5	Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта
6	Этапы управленческого консультирования
7	Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации
8	Методы и технологии управленческого консультирования
9	Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях
10	Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов.

**Таблица 4. Практические занятия (семинарские занятия)**

№ п/п	Наименование темы дисциплины
1	Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития
2	Управленческое консультирование и российский менталитет
3	Понятие и термины управленческого консультирования
4	Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта
5	Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта
6	Этапы управленческого консультирования
7	Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации
8	Методы и технологии управленческого консультирования
9	Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях
10	Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов.

Таблица 5. Лабораторные работы по дисциплине – не предусмотрены

**Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины**

№ п/п	Наименование темы дисциплины
1	Организационное развитие и организационные изменения. Внедрение организационных изменений, основные особенности. Проблемы и трудности внедрения изменений. Сопротивление изменениям. Основные этапы внедрения изменений в организации.
2	Рекомендации по повышению эффективности управленческого консультирования.
3	Понятие и термины управленческого консультирования
4	Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта
5	Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта
6	Технологические этапы в консультировании по управлению и организационному развитию. Обратная связь.
7	Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации
8	Методы и технологии управленческого консультирования
9	Выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).
10	Виды патологий управленческих решений: маятниковые решения, дублирование организационного порядка, игнорирование организационного порядка, разрыв между решением и исполнением, демотивирующий стиль руководства, инверсия..

### **5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация.

**5.1. Оценочные материалы для текущего контроля.** Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине

**Текущий контроль** успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий (например, решение задач) с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, эссе, дискуссии.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания

**5.1.1 Вопросы по темам дисциплины «Управленческий консалтинг»(контролируемые компетенции ПК-19 и ПК-31):**

***Тема 1. Развитие управленческого консультирования как часть истории науки об управлении. Предпосылки формирования концепции организационного развития***

Проблемные вопросы:

1. Какие экономические предпосылки послужили причиной развития управленческого и организационного консультирования как самостоятельной отрасли?
2. Кто, по-вашему мнению, внёс наибольший вклад в развитие управленческого консультирования.

Разработка модели процесса решения проблем в организации, выявление типичных ошибок определения проблемы. Работа в тройках с последующей формулировкой окончательного группового варианта.

***Тема 2. Управленческое консультирование и российский менталитет***

1. Каковы тенденции развития спроса на современном российском рынке консультационных услуг.
2. Как можно сформировать увеличение спроса на данную услугу?
3. Какие факторы влияют на эффективность сотрудничества консультанта и организации в современной России?

***Тема 3. Понятие и термины управленческого консультирования.***

1. Содержание термина "деловые услуги" и основные функции этого вида деятельности?
2. Наиболее распространенные направления деятельности в сфере деловых услуг.
3. Понятие управленческого консультирования и его характерные черты.
- 4.. Виды консультационных услуг, наиболее распространенные в настоящее время и личный выбор студента.

***Тема 4. Основные принципы управленческого консультирования. Этический кодекс консультанта.***

Тренинг по отработке навыков снятия запроса с Клиента.

Мозговой штурм с целью разработать основные рекомендации для эффективного снятия запроса с Клиента.

***Тема 5. Развитие системы Клиент-Консультант Ролевая природа консультирования. Выбор консультанта***

Кейс-методы: механизм формирования цены консультационной услуги по подготовленным примерам организаций.

Работа в парах: роли консультирования. Смена ролей субъекта и объекта управленческого консультирования.

***Тема 6. Этапы управленческого консультирования.***

Тематические дискуссии:

1. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
2. Взаимодействие клиента и консультанта на стадии завершения отношений.

***Тема 7. Принципы и этапы проведения организационной диагностики организации***

Кейс-методы: по подготовленным примерам предложить последовательные диагностические мероприятия. Работа в тройках, защита предложений перед группой.

***Тема 10. Эффективность и качество управленческого консультирования. Оценка результатов.***

Кейс-методы: формулировка различных типов оценки работы консультанта по конкретным примерам .

Деловая игра: «Индивидуальный стиль консультирования».

### Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Тайм-менеджмент». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

**В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:**

**3 балла**, ставится, если обучающийся: полно излагает изученный материал, даёт правильное определение экономических понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**2 балла**, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «1», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**1 балл**, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

**0 баллов**, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

### **5.1.2. Оценочные материалы для самостоятельной работы обучающегося (типовые задачи)(контролируемые компетенции ПК-19 и ПК-31):**

#### **Банк практических заданий для самостоятельной работы:**

(Основная цель – научить студентов работать с учебной и научной литературой, нормативно-правовыми актами, уметь практически применять теоретические положения).

#### **Практическое занятие 1.**

##### Задание 1.

Составьте таблицу по основным источникам развития управленческого консультирования

##### Задание 2.

Сравните в таблице концепции организационного развития.

##### Задание 3

Подготовить примеры конкретных российских предприятий( СМИ, Интернет) для выявления причин проведения управленческого консультирования.

#### **Практическое занятие 2.**

##### Задание 1.

Составьте схему возникновения и реализацию запроса на управленческое консультирование.

##### Задание 2.

Перечислите внутренние и внешние причины снижения эффективности деятельности современных российских предприятий

#### **Практическое занятие 3..**

##### Задание 1.

Дайте сравнительную характеристику терминам «консалтинг» и «деловые услуги».

##### Задание 2.

Составьте таблицу видов консультационной деятельности.

Задание 3.

Составьте список возможных организационных изменений в результате консультирования.

Литература:

**Практическое занятие 4.**

Задание 1.

Сделать сравнительную таблицу характеристик «внутреннего» и «внешнего» консультантов.

Задание 2.

Составить список «мифов» ожидания клиента.

Задание 3.

Составить таблицу ответственности клиента и консультанта.

**Практическое занятие 5.**

Задание 1.

Составить таблицу ролевых позиций консультанта с указанием их характеристик и ситуаций применения.

Задание 2.

Составить перечень источников информации для поиска консультационных фирм.

Задание 3.

Подобрать примеры (СМИ, Интернет) предприятий с конкретными проблемами (финансы, потеря рынка, отсутствие специалистов, и т.д.) и сформулировать вероятный запрос.

**Практическое занятие 6.**

Задание 1.

Составить таблицу подходов к управленческому консультированию с точки зрения технологии осуществления.

Задание 2.

Составить схему последовательности осуществления процесса консультирования

**Практическое занятие 7.**

Задание 1.

Составить схему порядка проведения диагностических мероприятий.

Задание 2.

Подобрать или придумать 2 примера проблемной ситуации для проведения диагностики в процессе управленческого консультирования (к проведению интерактивного занятия)

**Практическое занятие 8.**

Задание 1.

Составить сравнительную таблицу «Программный и маркетинговый подход в управленческом консультировании (Методы, цели, объекты, временной интервал).

Задание 2.

Составить таблицу методов по этапам консультирования

**Практическое занятие 9.**

Задание 1.

Составить схему оргпатологий по группам и видам.

Задание 2.

Описать 2-3 примера различных организационных патологий.

**Практическое занятие 10.**

Задание 1.

Создать перечень характеристик эффективной деятельности организации.

Задание 2.

Создать таблицу условий достижения положительного результата консультирования как для клиента, так и для консультанта.

**5.1.3. Оценочные материалы для выполнения рефератов**

**Примерные темы рефератов по дисциплине «Управленческий консалтинг»  
(контролируемые компетенции ПК-19 и ПК-31):**

1. Общая характеристика управленческого консультирования.
2. Соотнесение понятий «управленческое консультирование», «деловое консультирование», «кадровое консультирование».
3. Основные стадии процесса управленческого консультирования. Технология
4. заключения контракта.
5. Этические требования в управленческом консультировании.
6. Основные источники развития управленческого консультирования.
7. Система внутрифирменного обучения.
8. Характеристики самообучающейся организации.
9. Трансформационное и эволюционное направление к организационному развитию. Сравнительный анализ.
  - Степень специализации консультанта: «внешние» и «внутренние» консультанты, экспертное и процессуальное консультирование.
  - Отношения консультант-клиент. Ожидания клиентов.
  - Ответственность консультанта.
  - Оценка эффективности консультирования по организационному развитию.
  - Понятие организационного развития.
  - Методы организационного развития: процессуальные и структурные.
  - Планирование организационного развития.
  - Типы организационного развития.
  - Системный подход к организационному развитию.
  - Системообразующие факторы в организации.
  - Определение организационной диагностики.
  - Роль моделей в организационной диагностике.
  - Методическое обеспечение организационной диагностики.
  - Внедрение организационных изменений.
  - Виды организационных патологий.

***Методические рекомендации по написанию реферата***

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.



Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

**Требования к реферату:** Общий объём реферата 20 листов (шрифт 14 TimesNewRoman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок MicrosoftWord (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками MicrosoftWord. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц.

**Уровень оригинальности текста – 60%**

**Критерии оценки реферата:**

**«отлично»** ( 5 балла) ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

**«хорошо»** (4 балла) – выполнены основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи.

Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

**«удовлетворительно»** (3 балл) – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

**«неудовлетворительно»** (менее 3 баллов) – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана

**5.2. Оценочные материалы для рубежного контроля.** Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится **три таких контрольных мероприятия по графику.**

В качестве форм рубежного контроля можно использовать тестирование (письменное или компьютерное), проведение коллоквиума или контрольных работ. Выполняемые работы должны храниться на кафедре в течение учебного года и по требованию предоставляться в Управление контроля качества. На рубежные контрольные мероприятия рекомендуется выносить весь программный материал (все разделы) по дисциплине.

**5.2.1.Оценочные материалы: типовые вопросы к коллоквиуму по дисциплине «Управленческий консалтинг» (контролируемые компетенции ПК-19 и ПК-31):**

1. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию
2. Классификация методов консультирования
3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта
4. Субъекты и объекты консультирования.
5. Субъекты и объекты консультирования
6. Экспертное консультирование
7. Процессное консультирование (консультирование по процессу)
8. Обучающее консультирование
9. Типология управленческого консультирования
10. Области управленческого консультирования. Рынок
11. История управленческого консультирования
12. Управленческое консультирование в России
13. Становление рынка консультирования в России
14. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования
15. Виды организационных патологий.
16. Оценка результатов консультирования.
17. Раскройте сущность общего и профессионального развития персонала.
18. Назовите основные элементы системы профессионального развития персонала.
19. Дайте определение понятию «обучение персонала».
20. Перечислите виды обучения персонала.
21. Охарактеризуйте особенности внутрифирменного обучения персонала.
22. Назовите основные концепции самообучающейся организации.
23. Дайте определение понятию «самообучающаяся организация».
24. Обоснуйте необходимость организаций данного типа в конкурентных условиях рынка.
25. Дайте сравнительную характеристику моделей традиционной и самообучающейся организации.

**5.2.2.Оценочные материалы: Типовые тестовые задания по дисциплине Тайм-менеджмент, (контролируемые компетенции ПК-19 и ПК-31):**

*Тест* – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений студента.

1. Процесс консультирования  
**совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации**  
процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве

совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента  
вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора

2. Условие оказания консультационной помощи

желание консультанта

желание клиента

директивное предписание

**взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах**

3. Консультант – это ...

специалист, имеющий управленческое образование

аудитор

**советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации**

специалист, имеющий экономическое образование

4. Эффективный консультант должен ...

выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им

владеть педагогикой и риторикой

**обладать навыками системного подхода к решению проблем**

жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента

5. Кто не является субъектом консультирования?

западные консультанты

внутренние консультанты

внешние консультанты

**клиенты**

6. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления

...

процедуры, стадии, этапа

фазы, стадии, процедуры

**стадии, этапа, процедуры**

этапа, фазы, стадии

7. Отличительная черта консультанта от менеджера

умение принимать решения

широкий кругозор

ораторские навыки

**независимый взгляд на компанию со стороны**

8. Основной фактор производства консультационных услуг

гибкость и легкая адаптивность

**интеллектуальный капитал**

ораторское искусство

знание иностранных языков

9. Одиночный консультант – это ...

консультант без образования юридического лица

индивидуалист

**консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку**

одинокий человек

10. Объектами консультирования могут являться ...

**частные и государственные предприятия**

зарубежная консультационная организация

ассоциация консультантов

отечественная консультационная организация.

11. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

12. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

13. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

***Критерии формирования оценок по тестовым заданиям:***

(4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы. Выполнено 100 % предложенных тестовых вопросов;

(3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 80 –99 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

(2 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 60 –79% от общего объема заданных тестовых вопросов;

(1 балл) – получают обучающиеся правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 40-59 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

***5.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации.*** Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине «Управленческий консалтинг» в виде проведения экзамена.

Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме, и в форме тестирования. На промежуточную аттестацию отводится до 30 баллов. **Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управленческий консалтинг» (контролируемые компетенции ПК-19 и ПК-31):**

1. Какое содержание вкладывается в термин "деловые услуги" и каковы основные функции этого вида деятельности?
2. Какие направления деятельности в сфере деловых услуг являются наиболее распространенными в настоящее время?
3. Какие черты присущи консультированию как виду деятельности?
4. Каково понятие управленческого консультирования и его характерные черты?
5. Что такое консультационная услуга?
6. Какие виды консультационных услуг вы знаете, какие из них наиболее распространены в настоящее время?

7. Какова модель процесса решения проблем в организации, типичные ошибки определения проблемы?
8. Как оценивается возможность решения проблемы собственными силами?
9. Каковы основные причины обращения руководства организаций к консультантам?
10. Сформулируйте современную картину – кто чаще всего обращается к консультантам?
11. Какова мировая тенденция развития управленческого консультирования?
12. Каковы исторические корни управленческого консультирования, насколько они глубоки, какие личности в этом участвовали?
13. Какие произошли качественные изменения в работе зарубежных консультантов за последние 20 лет?
14. Как зародилось управленческое консультирование в России, каковы "эволюционные волны" и их роль в становлении российской модели консультирования?
15. Какие тенденции развития спроса на современном российском рынке консультационных услуг вам известны?
16. Каков портрет современного российского консультанта?
17. Какие основные виды консультационных организаций, какие виды нетрадиционных услуг вы знаете?
18. Каковы наиболее яркие отличия российского консультирования от зарубежного, какие тенденции развития присущи только России?
19. Каковы сильные и слабые стороны внешнего и внутреннего консультирования?
20. Существуют ли принципиальные отличия внутреннего консультирования от внешнего?
21. Чем вызвано появление должностей консультантов практически во всех отраслях экономики России?
22. Какие варианты организационного оформления внутреннего консультирования вам известны?
23. Как изменилось стратегическое мышление консультантов за последние 20 лет?
24. Будет ли в XXI веке сохранен спрос на внешние консультационные услуги?
25. Какую роль в создании рынка консультационных услуг играют объединения консультантов?
26. Какова история создания и характеристика функционирования *FEACO*?
27. Какова история создания, задачи, спектр услуг, права членов *АКЭУ*?
28. Чем характеризуется процесс развития объединений консультантов в России за последние годы?
29. Какие источники информации для поиска консультационных фирм вам известны?
30. Какова модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы?
31. Какие критерии выбора консультационной фирмы вам известны?
32. Какие обязательные элементы входят в техническое задание?
33. Каков механизм формирования цены консультационной услуги?
34. Какая форма оплаты труда консультантов наиболее распространена в мире и России?
35. Какие формы контрактов вам известны, какова цель заключения контрактов?
36. Каковы основные составляющие контрактного договора?
37. Какие вам известны принципы организации отношений между консультантом и клиентом?
38. Прокомментируйте 10 заповедей клиента, можете ли вы продлить список?
39. Какие вам известны модели консультирования, каковы в них функции клиента?
40. Чем принципиально одна модель отличается от другой, какая наиболее распространенная модель и почему?

41. Каковы уровни и виды изменений вам известны, ясна ли взаимосвязь изменений в людях и организации?
42. Какие психологические причины вызывают сопротивление изменениям и каковы методы реализации изменений?
43. Как управлять процессом изменений?
44. Каково ваше понимание "культуры организации" и ее уровней?
45. Как реализуются вопросы организационной культуры в работе консультанта?
46. В чем суть консультирования по вопросам управленческого развития?
47. Какова общая модель процесса консультирования?
48. Как консультант завязывает первоначальный контакт?
49. В чем суть и порядок проведения предварительного диагноза проблемы?
50. Как составляется и для чего необходим план выполнения задания?
51. Что происходит в организации, когда консультант проводит диагноз проблемы?
52. Какова концептуальная основа диагноза?
53. Дайте описание основных характеристик проблемы, какова при этом основная задача диагностики?
54. Каковы источники и основные пути получения информации для диагностики?
55. Как консультант проводит анализ фактов?
56. С чего начинается фаза планирования, почему на этой фазе необходимо творческое мышление?
57. Как консультант разрабатывает и оценивает альтернативы?
58. Какова роль консультанта на фазе внедрения?
59. Какие вам известны тактики по внесению изменений в методы работы организаций?
60. В чем суть завершающего этапа консультационных услуг?
61. Каковы известные вам возможности самодиагностики проблемных ситуаций?
62. Кто осуществляет управление консультационным проектом и какие составляющие этого процесса существуют?
63. Какова модель процесса контроля за ходом реализации консультационного проекта?
64. Каковы основные направления контроля и цели по направлениям?
65. Почему сила консультанта – в его методах? Какие виды методов вам известны?
66. Какие существуют критерии классификации методов консультирования, какие из них наиболее удачны?
67. Какие стандартные меры обычно предлагают западные консультанты?
68. Какова суть и назначение реинжиниринга?
69. Что такое менеджмент-аудит, и какие методики его проведения создали российские консультанты?
70. В чем суть управленческо-консультационной технологии "Прорыв"?
71. Как выглядит модель процесса сравнения и оценки положения предприятия по отношению к конкурентам и мировым лидерам?
72. Какие элементы характеризуют технологию мышления современного консультанта?
73. Для чего и как создаются фонды методов?
74. Что такое "качество" консультационных услуг и какие уровни его оценки вам известны?
75. Какие объективные и субъективные факторы формируют уровень качества услуг?
76. Какие вам известны направления оценки результативности консультирования?
77. Как повысить эффективность консультационных услуг?
78. Назовите основные тенденции развития отечественного управленческого консультирования.

79. Какова усредненная характеристика отечественной консультационной организации?
80. Как выглядит карта российского консалтинга?
81. Каков отраслевой спрос на консалтинг в России в настоящее время?
82. Каковы основные потребности в консультировании в России в последние годы?
83. Как выглядит "портрет" современного заказчика?
84. Какова структура российского рынка консалтинга в настоящее время?
85. Реальный и виртуальный рынок консалтинговых услуг в России, каковы причины такого состояния?
86. Какова эволюция спроса в настоящее время в России?
87. Всегда ли успешна работа лидера предприятия, нужна ли помощь руководителям при принятии решений?
88. Каковы основные объективные причины усложнения процесса принятия управленческих решений и в чем здесь роль консультантов?
89. Каковы основные причины обращения специалистов государственной власти к консультантам?
90. Каковы моральные критерии деятельности консультантов?
91. Каковы методы совместной работы консультантов различных направлений?
92. Как вы сформулируете понятие "Патология организационных отношений"?
93. Какие затруднения испытывают руководители при принятии управленческих решений?
94. Что такое дублирование организационного порядка?
95. Каковы предпосылки проявления игнорирования организационного порядка?
96. Каковы основные формы проявления демотивирующего стиля руководства?
97. Какова связь демотивирующего стиля руководства с инверсией?
98. В чем особенность конфликта как вида организационной патологии?
99. Что такое автаркия подразделений?
100. Какие существуют принципы оценки эффективности управленческого консультирования?

## **6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- *первая составляющая* – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 70 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- *вторая составляющая* – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 30 –баллов).

### **Критерии оценки качества освоения дисциплины**

**Оценка «отлично»– от 91 до 100 баллов** – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы. Все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. На зачете студент демонстрирует глубокие знания предусмотренного программой материала, умеет четко, лаконично и логически последовательно отвечать на поставленные вопросы.

**Оценка «хорошо» – от 81 до 90 баллов** – теоретическое содержание курса освоено, необходимые практические навыки работы сформированы, выполненные

учебные задания содержат незначительные ошибки. На зачете студент демонстрирует твердое знание основного (программного) материала, умеет четко, грамотно, без существенных неточностей отвечать на поставленные вопросы.

**Оценка «удовлетворительно» – от 61 до 80 баллов** – теоретическое содержание курса освоено не полностью, необходимые практические навыки работы сформированы частично, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки. На зачете студент демонстрирует знание только основного материала, ответы содержат неточности, слабо аргументированы, нарушена последовательность изложения материала

**Оценка «неудовлетворительно» – от 36 до 60 баллов** – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий. На зачете студент демонстрирует незнание значительной части программного материала, существенные ошибки в ответах на вопросы, неумение ориентироваться в материале, незнание основных понятий дисциплины.

**Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенции ПК-19, ПК-31 представлены в таблице 7**

**Таблица 7. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке**

<b>Результаты обучения (компетенции)</b>	<b>Основные показатели оценки результатов обучения</b>	<b>Вид оценочного материала, обеспечивающие формирование компетенций</b>
- способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и	Знать: основы формирования слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива.	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1. №1-6,8); примерные темы рефератов (раздел 5.1.3 №1-6,9);
	Уметь: - применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива.	Оценочные материалы для самостоятельной работы: примерные вопросы к коллоквиуму (раздел 5.2.1. №1-16) примерные тестовые задания (раздел 5.2.2. №1-10);



воспитании трудового коллектива (ПК-31).	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью и готовностью оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат);</li> <li>– способностью и готовностью к личностному и профессиональному самосовершенствованию, саморазвитию, саморегулированию, самоорганизации, самоконтролю, к расширению границ своих профессионально-практических познаний; умением использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня.</li> </ul>	Оценочные материалы для самостоятельной работы: практические задания (раздел 5.1.2. №1,3,4,5,6,7,8); примерные вопросы к экзамену (раздел 5.3 №1-92,100)
ПК-19- 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	<p><b>Знать:</b> основы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала.</p>	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1. №7,9); примерные темы рефератов (раздел 5.1.3 №7,8);
	<p><b>Уметь:</b> обобщать свой собственный опыт о сбору информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.</p>	Оценочные материалы для самостоятельной работы: примерные вопросы к коллоквиуму (раздел 5.2.1. №17-25) примерные тестовые задания (раздел 5.2.2. №11-13);
	<p><b>Владеть:</b> 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</p>	Оценочные материалы для самостоятельной работы: практические задания (раздел 5.1.2. №2,9,10); примерные вопросы к экзамену (раздел 5.3 №93-99)

	персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.	
--	--	--

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить:

- 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);

- способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умением применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива (ПК-31).

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. - 2-е изд., дополн. / Г.Н. Калянов - М. 2016. <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785991201742.html>
2. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] / Блинов А. О. - М. : Дашков и К, 2013. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394020520.html>
3. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга [Электронный ресурс] / Элизабет Эдершайм - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961455465.html>

### Дополнительная литература

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Данилин А., Слюсаренко А.. Архитектура и стратегия. Инь и Янь информационных технологий предприятия. – М. Интернет-Ун-т Информ. Технологий, 2005, - 504 с..
3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии – к действию. – Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 304 с.
5. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)]: пер. Сангл.; науч. Редактор Гладышев А.А. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
6. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие / [Под общей редакцией А.С. Товба, Г.Л. Ципеса]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 480 с.

## Интернет-ресурсы

При изучении дисциплины обучающимся полезно пользоваться следующими Интернет – ресурсами:

### Профессиональные базы данных:

1. Национальная информационно-аналитическая система База данных ScienceIndex (РИНЦ). URL: <http://elibrary.ru>
2. Национальная электронная библиотека РГБ (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слепых и слабовидящих). URL: <https://нэб.рф>
3. ЭБД РГБ (библиотека диссертаций) (КК, ОДА, ИЗ, ИС\*). URL: <http://www.diss.rsl.ru>
4. ЭБС «АйПиЭрбукс» (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слабовидящих). URL: <http://iprbookshop.ru/>

### Информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>
2. Справочная правовая система «Гарант» (в свободном доступе). URL: <http://www.garant.ru>;
3. Справочная правовая система «Референт» (в свободном доступе). URL: <https://www.referent.ru/>
4. Информационно-справочная система «Аюдар Инфо» (в свободном доступе). URL: <https://www.audar-info.ru/>

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 8.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины включает в себя специальные помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, компьютерные классы для проведения лабораторных занятий, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия. По дисциплине «Справочно-информационные системы в экономике» имеются презентации по отдельным темам курса, позволяющие наиболее эффективно освоить представленный учебный материал.

При проведении занятий лекционного типа/семинарского типа используются:

*лицензионное программное обеспечение:*

- Права на использование операционной системы существующих рабочих станций с правом использования новых версий WINEDUperDVICALNGUpgrdSAPkMVLAFacultyEES, договор №13/ЭА-223 от 01.09.19;
- Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity Стандартный RussianEdition, договор №13/ЭА-223 01.09.19;

*свободно распространяемые программы:*

- WinZip для Windows - программ для сжатия и распаковки файлов;
- AdobeReader для Windows – программа для чтения PDF файлов;

– FarManager – консольный файловый менеджер для операционных систем семейства MicrosoftWindows.

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и преподавателем используются следующие информационные справочные системы: ЭБС «АйПиЭрбукс», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант», СПС «Референт», СПС «Аюдар Инфо».

## **8.2. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые):
  - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ невизуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с нарушениями зрения;
  - задания для выполнения на зачете зачитываются ассистентом;
  - письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):
  - на зачете присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
  - зачет проводится в письменной форме;
4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:
  - созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений);
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
  - по желанию обучающегося зачет проводится в устной форме.

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

### **Материально-техническое обеспечение дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Аудитория для	- Комплект учебной мебели:	Продукты

<p>самостоятельной работы и коллективного пользования специальными техническими средствами для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в КБГУ, аудитория No 145 Главный корпус КБГУ.</p>	<p>столы и стулья для обучающихся (3 комплекта); Стол для инвалидов-колясочников (1 шт.); Компьютер с подключением к сети и программным обеспечением (3 шт.); Специальная клавиатура (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш) (1 шт.); Принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля VPColumbia (1 шт.); Портативный тактильный дисплей Брайля «Focus 14 Blue» (совместимый с планшетными устройствами, смартфонами и ПК) (1 шт.); Бумага для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля, совместимого с принтером VPColumbia; Видеоувеличитель портативный HV-MVC, диагональ экрана – 3,5 дюйма (4 шт.); Сканирующая и читающая машина SARA-CE (1 шт.); Джойстик компьютерный адаптированный, беспроводной (3 шт.); Беспроводная Bluetooth гарнитура с костной проводимостью «AfterShokzTrekzTitanium» (1 шт.); Проводная гарнитура с костной проводимостью «AfterShokzSportzTitanium» (2 шт.); Проводная гарнитура Defender (1 шт.); Персональный коммуникатор EN –101 (5 шт.); Специальные клавиатуры (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш); Клавиатура адаптированная с крупными кнопками + пластиковая накладка, разделяющая клавиши, Беспроводная CleveyKeyboard + CleveyCove (3шт.); Джойстик компьютерный JoystickSimplyWorks беспроводной (3шт.); Ноутбук + приставка для ай-трекинга к ноутбуку PCEyeMini</p>	<p>MICROSOFT(Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS Academic Edition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) No V 2123829 Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition No Лицензии 17E0-180427-50836-287-197. Программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующее речь в текстовый и жестовый форматы на экране компьютера: Майкрософт Диктейт: <a href="https://dictate.ms/">https://dictate.ms/</a>, SubtitleEdit, («Сурдофон» (бесплатные). Программа не визуального доступа к информации на экране компьютера JAWSforWindows (бесплатная); Программа для чтения вслух текстовых файлов (TigerSoftwareSuit (TSS)) (номер лицензии 5028132082173733); Программа экранного доступа с синтезом речи для слепых и слабовидящих (NVDA) (бесплатная).</p>
---	---	---

	(1 шт).	
--	---------	--

\*Специальные помещения - 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

## ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ)

в рабочую программу по дисциплине «Управленческий консалтинг» по направлению подготовки 38.03.03 – Управление персоналом Профиль подготовки: «Управление персоналом в организации» на \_\_\_\_\_ учебный год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга протокол № \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /  
/

Приложение

Распределение баллов текущего и рубежного контроля

№ п/ п	Вид контроля	Сумма баллов			
		Общая сумма	1-я точка	2-я точка	3-я точка
	<i>Посещение занятий</i>	<i>до 10 баллов</i>	<i>до 3 б.</i>	<i>до 3б.</i>	<i>до 4б.</i>
	<i>Текущий контроль:</i>	<i>до 30 баллов</i>	<i>до 10 б.</i>	<i>до 10 б.</i>	<i>до 10 б.</i>
	<i>Рубежный контроль</i>	<i>до 30 баллов</i>	<i>до 10 б.</i>	<i>до 10 б.</i>	<i>до 10 б.</i>
	тестирование	от 0- до 12б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.
	коллоквиум	от 0 до 18б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.
	<b><i>Итого сумма текущего и рубежного контроля</i></b>	<b><i>до 70баллов</i></b>	<b><i>до 23б.</i></b>	<b><i>до 23б</i></b>	<b><i>до 24б</i></b>
	<b>Первый этап (базовый) – оценка «удовлетворительно»</b>	не менее 36б.	не менее 12 б.	не менее 12 б	не менее 12 б
	<b>Второй этап (продвинутый) – оценка «хорошо»</b>	менее 70 б. (51-69 б.)	менее 23 б	менее 23 б	менее 24б
	<b>Третий этап (высокий уровень) – оценка «отлично»</b>	не менее 70 б.	не менее 23 б.	не менее 23 б	не менее 24б



## Приложение

### **Шкала оценивания планируемых результатов обучения** **Текущий и рубежный контроль**

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	56-70 баллов
	Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно».	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо».	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».

#### **для экзамена**

Семестр	Шкала оценивания			
	Неудовлетворительно (36-60 баллов)	Удовлетворительно (61-80 баллов)	Хорошо (81-90 баллов)	Отлично (91-100 баллов)
	Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) не дал полного ответа ни на один вопрос. Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ только на один вопрос	Студент имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса. Студент имеет по итогам текущего и рубежного контроля 61-70 баллов на экзамене (диф. зачете) не дал полного ответа ни на один вопрос.	Студент имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. Студент имеет 61 – 65 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично ответил на второй. Студент имеет 66-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф.	Студент имеет 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.

			зачете) дал полный ответ только на один вопрос.	
--	--	--	---	--