

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:10:02
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.06 Основы управленческого консультирования
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Смирнов Сергей Николаевич, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд.наук гос.упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.06 Основы управленческого консультирования одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02.06 Основы управленческого консультирования обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
В/02.6. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, 07.003 «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н.	ПК-1	Способен управлять процессами поиска, подбора и отбора персонала	ПК-1.8	Информирует и консультирует руководителя подразделения и организации по вопросам привлечения персонала с оценкой затрат	ПК-1.8. 3-3 Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; ПК-1.8. 3-4 Знает технологии и методы формирования и контроля бюджетов организации; ПК-1.8. 3-14 Знает основные метрики и аналитические срезы в области поиска и привлечения персонала; ПК-1.8. 3-16 Знает основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации в области ведения документации по персоналу; ПК-1.8. У-6 Умеет консультировать по вопросам привлечения персонала.
	ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского	ОПК-1.2.	Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической	ОПК-1.2. 3-7 Знает категориальный аппарат управленческого консультирования, ключевые положения экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, а также нормы российского законодательства, необходимые для грамотной постановки профессиональных задач. ОПК-1.2. У-7 Умеет корректно

	законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач		кой и психологической теорий, российского законодательства	формулировать профессиональные задачи в области управленческого консультирования, применяя понятийный аппарат экономических, организационных, управленческих, социологических и психологических теорий, а также нормы российского законодательства.
ОПК-3.	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документальное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1.	Планирует и осуществляет процесс внедрения кадровых мероприятий, учитывая этапность, вовлеченность и управление коммуникациями	ОПК-3.1. 3-4 Знает этапы внедрения кадровых мероприятий, методы вовлечения персонала и принципы управления коммуникациями в рамках управленческого консультирования ОПК-3.1. У-4 Умеет планировать последовательность этапов внедрения кадровых мероприятий, обеспечивать вовлечённость участников и выстраивать эффективные коммуникации в рамках управленческого консультирования
		ОПК-3.2.	Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационных управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	ОПК-3.2. 3-3 Знает подходы к оценке ожидаемых результатов и последствий управленческих решений с учётом их социальной значимости, особенностей государственной и муниципальной службы, а также условий сложной и динамической среды. ОПК-3.2. 3-4 Знает методы оценки ожидаемых результатов и социальных последствий управленческих решений, а также способы учета динамики и неопределенности внешней среды в процессе консультирования ОПК-3.2. У-4 Умеет оценивать ожидаемые результаты и социальные последствия организационно-управленческих решений, учитывая динамику внешней среды и неопределённость, в

					рамках управленческого консультирования
--	--	--	--	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 65 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 25 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.06 Основы управленческого консультирования реализуется на 3-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Формирование конкурентоспособности студентов вуза;
- Теория игр и принятие решений.

1. Содержание и структура дисциплины

1.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					Самостоятельная работа						
		ВСЕГО	Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр		СРэк
		Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ													
Тема 1.1	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	14	4			6							4	Опрос Доклад
Тема 1.2	Организация процесса кадрового	12	2			6							4	Опрос Тестирование Контрольное

	консультирова ния												задание
Раздел 2	ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕССА												
Тема 2.1	Методы анализа и решения управленчески х проблем	14	4			6						4	Опрос Доклады
Тема 2.2	Взаимодействи я и коммуникации в консалтинге	12	2			6						4	Опрос Эссе Тестирование Контрольное задание
Раздел 3	КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС												
Тема 3.1	Консалтинг в области рекрутмента	14	4			6						4	Опрос Контрольное задание
Тема 3.2	Консультирова ние по вопросу развития бренда работодателя	13	2			6						5	Опрос Доклады Тестирование
Промежуточная аттестация		29						2	9		18		экзамен
Итого		108	18			36		2	9		18	25	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Тема 1.1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат. ПК-1.8.

Понятие управленческого консультирования. Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг. Предмет и объект учебной дисциплины. Природа и цели консалтинга. Основные задачи и подходы к управленческому консультированию. Процесс консультирования. Участники процесса консультирования. Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Факты из истории. Сущность и место управленческого консультирования в современной рыночной экономике. Управленческое консультирование как деловая услуга. Основные виды деловых услуг в России.

Тема 1.2. Организация процесса кадрового консультирования. ОПК-1.2.

Основные этапы процесса консультирования (Модель Милана Курба): краткая характеристика каждой из стадий. Предпроектная стадия: контакт с клиентом, осознание клиентом наличия проблемы, предварительный диагноз проблемы; подготовка ТЗ и финансового предложения, заключение контракта. Видение консультанта. Проектная стадия: общая характеристика. Оценка качества результатов проекта. Особенности послепроектной стадии. Завершение консультационного процесса. Самоанализ эффективности консультационной деятельности.

Раздел 2. ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕССА

Тема 2.1. Методы анализа и решения управленческих проблем. ОПК-3.1.

Разнообразие методического инструментария, используемого при анализе управленческих проблем. Методы работы с управленческими ошибками. Методы принятия и реализации управленческих решений: экспертные и коллективные методы, «дерево» целей, формирование критериев эффективности, мозговой штурм. Деловые игры и геймификация как способ решения управленческих проблем.

Тема 2.2. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге. ОПК-3.2.

Естественные монополии, их характеристика и вид деятельности, Установление взаимодействия «консультант клиент». Поведенческие роли консультантов. План семинара. Методы воздействия на систему

«консультант клиент». Типы консультантов: специалисты и дженералисты, внешние и внутренние консультанты. Основные поведенческие роли консультантов: консультант по ресурсам (эксперт) и консультант по процессу. Требования к консультанту. Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом. «Система клиента» по М.Курбу. Принципы партнерских отношений «клиент-консультант».

Раздел 3. КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

Тема 3.1. Консалтинг в области рекрутмента. ОПК-3.1.

Основные задачи консультантов в сфере рекрутинга. анализ потребностей компании в кадрах с учётом специфики бизнеса и требуемых квалификаций. Поиск и привлечение подходящих кандидатов, проведение интервью, анализ резюме. Разработка рекомендаций по улучшению HR-процессов. Экспресс-диагностика процессов рекрутмента. Аудит размещённых вакансий. Анализ воронки рекрутмента. Диагностика запроса клиента, определение целей и ожидаемого результата. Карьерное консультирование.

Тема 3.2. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя. ОПК -3.2.

Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала. Диагностика текущего состояния бренда работодателя. Актуальные тенденции HR-брендинга. Согласование HR-бренда с общей стратегией компании. Работа с отзывами. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда

2. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

2.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.06 Основы управленческого консультирования входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.*

2.2. *ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.*

2.3. *Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к*

текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

2.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

2.5. *Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС*

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 Антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным задания по разделам):

доклад, опрос, тестирование, эссе, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Тема 1.1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат.

Вопросы для опроса:

1. Понятие «управленческий консалтинг». Дайте определение, укажите его ключевые характеристики.

2. Предмет, объект, роль и место управленческого консалтинга в системе наук. Как эта дисциплина соотносится с другими областями знаний?

3. Характерные черты и особенности управленческого консалтинга. В чём заключаются его специфические черты по сравнению с другими видами консультационной деятельности?

4. Научные предпосылки, теоретические и прикладные источники управленческого консалтинга. Какие научные и практические основы лежат в его основе?

5. Методология управленческого консалтинга. Какие методы и подходы используются в этой сфере? Приведите примеры инструментов анализа, применяемых в консалтинге (например, SWOT-анализ, бенчмаркинг, метод «5 почему», моделирование процессов и др.).

6. Понятийный аппарат. Что включает в себя понятийный аппарат управленческого консалтинга? Как соотносятся понятия «консультационная деятельность», «консультационная услуга», «управленческое консультирование»?

7. Виды консультационных услуг. Перечислите наиболее распространённые виды консультационных услуг в настоящее время.

8. Участники процесса консультирования. Кто может выступать в роли консультанта, клиента, какие существуют классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм?

9. Становление и развитие управленческого консалтинга. Расскажите об истории развития этой сферы, включая периоды зарождения, становления в России и за рубежом.

10. Современное состояние рынка консалтинговых услуг. Как развивается рынок консалтинговых услуг в мире и в России?

11. Профессиональные аспекты. Какие требования предъявляются к консультантам с точки зрения миссии, поведения, профессиональной этики?

12. Междисциплинарные связи. В каких смежных дисциплинах изучается управленческий консалтинг?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), даёт правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочёта в последовательности и языковом оформлении

	излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Связь управленческого консультирования с другими видами деловых профессиональных услуг.
3. Природа и цели консалтинга.
4. Основные задачи и подходы к управленческому консультированию.
5. Процесс консультирования.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых

раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Тема 1.2. Организация процесса кадрового консультирования.

Вопросы для опроса:

1. Основные стадии процесса кадрового консультирования.
2. Характеристика предпроектной стадии. Что включает этот этап? Какие задачи решаются на этой стадии?
3. Аналитический этап в кадровом консультировании. Что включает этот этап? Какие виды деятельности на нём реализуются?
4. Программирующий этап. Какова его цель и какие среды необходимо создать для достижения ожидаемых результатов?
5. Методы диагностики в кадровом консалтинге.
6. Особенности взаимодействия «консультант — клиент». Как устанавливаются партнёрские отношения?
7. Этапы выполнения консалтинговых проектов. Можно ли выделить конкретные этапы и как они взаимосвязаны?
8. Роль консультанта в процессе внедрения изменений. Какие задачи он решает на этом этапе?
9. Оценка качества результатов проекта. Как проводится оценка и какие критерии используются для оценки эффективности консультационной деятельности?
10. Нормативно-правовая база кадрового консультирования. Какие документы регулируют эту сферу?
11. Виды кадрового консультирования.

12. Критерии эффективности кадрового консультирования. Как можно измерить результативность проведенных мероприятий?

13. Схемы оплаты консультационных услуг. Какие варианты существуют?

14. Самоанализ эффективности консультационной деятельности. Как проводится оценка собственной работы консультанта?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Характерная черта управленческого консультирования:

а) независимость;

- б) эффективность;
- в) неопределенность;
- г) неточность.

Основная задача консультирования:

- а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
- б) управление клиентом;
- в) спасение клиента от банкротства;
- г) обучение клиента.

Управленческое консультирование — это понятие:

- а) нестабильно развивающейся экономики;
- б) рыночной экономики;
- в) плановой экономики;
- г) экономики переходного периода.

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

- а) отрасль инфраструктуры;
- б) сферу действий;
- в) направление развития;
- г) область деятельности.

Назначение консультирования состоит в:

- а) оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
- б) собеседовании с клиентом по различным вопросам;
- в) разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций;
- г) принятии за клиента управленческих решений.

Консультирование с позиций профессионального подхода – это:

- а) фирма, работающая в сфере услуг;
- б) союз профессионалов-консультантов;
- в) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
- г) общество независимых экспертов.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных	Обучающимся материал освоен

	ответов.	полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, выберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. Анкета	а) Периодическое исследование, которое позволяет отслеживать динамику изучаемых факторов, закономерности показателей и делать прогноз на последующие периоды.
2. Валидность	б) Проводимая по определенному плану беседа, пред полагающая прямой контакт интервьюера с респондентом (опрашиваемым), причем запись ответов последнего производится либо интервьюером, либо механически.
3. Достоверность	в) Количественный метод исследования, прием получения информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта.
4. Интервью	г) Обоснованность и адекватность исследовательских инструментов (операционализированных понятий, измерительных операций и экспериментов).
5. Мониторинг	д) Инструмент исследования, используемый при сборе первичных данных методом опроса, представляющий собой оформленный, выстроенный в соответствии с определенной логикой и принципами перечень вопросов.
6. Опрос	е) Степень, при которой измерение дает те же результаты, что и при большинстве повторных попыток.

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Свыше 80% правильных ответов.
2	Свыше 70% правильных ответов.
1	Свыше 50% правильных ответов.
0	Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий. Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов монополизации экономики:

1. Завершение и оценка результатов
2. Реализация плана
3. Планирование действий
4. Диагностика
5. Предконтрактная стадия

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Раздел 2. ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕССА

Тема 2.1 Методы анализа и решения управленческих проблем.

Вопросы для опроса:

1. Что такое управленческий анализ и какова его цель?
2. Какие бывают виды управленческого анализа?
3. Какие методы анализа управленческих проблем относятся к социологическим?
4. Какие аналитические методы используются в управленческом анализе?
5. Что такое метод «5 почему» (5 Whys) и в каких случаях его применяют?
6. Что такое диаграмма Исикавы («рыбий скелет») и для чего она используется?
7. Что такое анализ заинтересованных сторон (stakeholder analysis) и когда его применяют?
8. Что такое модель «Проблема — Причина — Последствие — Решение» (P-C-S-R) и для чего она нужна?
9. Какие методы анализа помогают выявить причинно-следственные связи?
10. В чём заключается принцип единства анализа и синтеза при анализе управленческих проблем?
11. Что понимается под управленческим решением?
12. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
13. Какие существуют подходы к принятию управленческих решений?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий

	или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Методический инструментарий, используемый при анализе управленческих проблем.
2. Методы работы с управленческими ошибками.
3. Методы принятия и реализации управленческих решений.
4. «Дерево» целей.
5. Деловые игры и геймификация как способ решения управленческих проблем.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение

рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Тема 2.2. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Вопросы для опроса:

1. Какие роли могут выполнять консультанты в процессе консультирования?

2. Какие методы коммуникации и взаимодействия считаются эффективными в консалтинге?

3. Какие модели коммуникации существуют в управленческом консалтинге?

4. Какие барьеры могут возникать в процессе взаимодействия консультанта и клиента? Как их можно минимизировать?

5. Почему консалтинг основан на доверии, и как формирование образа профессионала влияет на успех проекта?

6. Как возрастающая роль онлайн-коммуникаций влияет на взаимодействие между консультантами и клиентами?

7. Как определить стратегию коммуникации с людьми, которые могут быть не вовлечены в проект напрямую, но чьи интересы могут быть затронуты?

8. Почему важно формализовать задачи на начальном этапе проекта?

9. Как формализовать требования клиента и ожидания от консалтинговых услуг?

10. Какие методы используются для управления конфликтами в консалтинговых проектах?

11. Как контролировать соблюдение этики деловых переговоров?

12. Какие юридические вопросы могут осложнять сотрудничество между консультантами и клиентом?

13. Почему активное слушание считается важным элементом коммуникации в консалтинге? Как оно влияет на качество взаимодействия?

14. Какие особенности возникают в коммуникации при работе в ограниченные сроки?

15. Как согласовать взаимодействие с разными участниками проекта?

16. Какие форматы отчетности предпочтительны в длительных проектах?

17. Как организовать отчетность, чтобы она была своевременной и соответствовала потребностям проекта?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Эссе:

Тематика 1. «Экспертная модель взаимоотношений «консультант — клиент»».

В работе раскройте сущность взаимоотношений в модели «консультант-клиент», а также объясните, почему консультант в роли эксперта может существенно помочь в решении проблемы. Сделайте вывод о значении такой

модели в деловых отношениях.

Тематика 2: «Итеративный подход в системе отношений консультанта и заказчика».

В работе рассмотрите сущность итеративного подхода, включающего регулярные совещания с промежуточными результатами, поэтапная отчётность в зависимости от длительности проекта. В заключение выскажите собственное мнение о путях совершенствования итеративного подхода.

Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Балы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами Поверхностное описание без конкретных примеров Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации Правила грамматики, орфографии и пунктуации соблюдены частично, но они не влияют на понимание текста Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие текста
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность текста
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами Нарушена последовательность изложения, отсутствует логическая связь между частями текста
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора Частично оригинальные идеи, но присутствуют элементы шаблонного мышления Отсутствие оригинальности, использование шаблонных решений и подходов
Итого		5

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и поняте, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

К консалтингу следует относиться как к:

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

Формы оказания консультационных услуг:

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) справки, проекты, программы;
- в) разовые консультации, проекты, обзоры;
- г) отчеты, репрезентации, проекты.

«Смежные» услуги по отношению к услугам по управленческому консультированию:

- а) транспортные услуги, рекрутментские услуги, PR-услуги;
- б) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги;
- в) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- г) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги.

Этические стандарты консультирования:

- а) определяются регламентом организации;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- г) контрактом.

Управленческое консультирование предполагает:

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

Виды профессиональных услуг, с которыми связано управленческое

консультирование:

- а) торговля, рекрутмент, логистика;
- б) юридические услуги, аудит, реинжиниринг;
- в) обеспечение информационными технологиями;
- г) издательское дело, реклама.

Внутренние консультанты работают в:

- а) научно-исследовательском институте;
- б) ассоциации консультантов;
- в) консультирующей организации;
- г) организации-клиенте.

Внешние консультанты не могут работать в:

- а) научно-исследовательском институте;
- б) ассоциации консультантов;
- в) организации-клиенте;
- г) консультирующей организации.

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.

Внешние консультанты – это:

- а) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации
- б) сотрудники внешних учреждений;
- в) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
- г) временные работники организации-клиента.

Основное преимущество внешнего консультирования:

- а) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- б) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
- в) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- г) знание внешней среды.

Вид деятельности по консультированию, в котором обязательно участвует клиент:

- а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;

- б) подготовка консультационного отчета;
- в) обучение консультанта в процессе консультирования;
- г) составление рекомендаций.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Крупная туристическая фирма собирается открыть филиалы в различных городах России. Главный бухгалтер никогда прежде не работал со счетами учета расчетов с филиалами. Он обращается в аудиторскую фирму с просьбой разработать возможную схему учета и в течение первого полугодия отчетного года контролировать работу централизованной бухгалтерии.

Необходимо:

1. Сформулировать предмет договора.
2. Указать дополнительные виды аудиторских услуг, которые целесообразно оказать в сложившейся ситуации.

Задание 2.

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 некое 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.

Необходимо определить, какие консультанты (консультационные фирмы) целесообразно привлечь для решения возникших затруднений.

Раздел 3. КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

Тема 3.1. Консалтинг в области рекрутмента

Вопросы для опроса:

1. Что включает консультирование в области подбора персонала и какие основные задачи оно охватывает?
2. Какие виды консультирования в сфере подбора персонала существуют?
3. Какие факторы должен учитывать консультант при анализе потребностей компании в кадрах?
4. Какие рекомендации может предоставить консультант по улучшению HR-процессов и оптимизации организационной структуры компании?
5. В чём заключается роль HR-консультанта и рекрутера (талант-менеджера) в процессе подбора персонала?
6. Чем отличается индивидуальное консультирование от группового?
7. Какие технологии используются в консультировании?
8. Какие услуги могут предоставляться в рамках консультирования по подбору персонала?
9. Какие инструменты используются для анализа текущего состояния системы управления персоналом и выявления проблемных зон?
10. Кто такой HR-консультант? Чем он отличается от рекрутера?
11. Какие профессиональные стандарты регулируют деятельность консультантов в области управления персоналом?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал

	неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

В настоящее время ключевая составляющая каждого предприятия – это высококвалифицированные сотрудники, соответствующие принятым нормам и ценностям. От количества и уровня квалификации сотрудников зависят основные процессы компании и, конечно, уровень дохода. Привлечение персонала – это перманентное состояние для каждой организации, так как движение кадров характерно для всех сфер деятельности. У предприятия всегда есть необходимость нанять более квалифицированных, амбициозных и опытных сотрудников.

Ошибки в подборе персонала могут стать серьезным препятствием на пути к успешному развитию предприятия, ведь неподходящий сотрудник не только снижает производительность и эффективность работы, но и создает дополнительные сложности в управлении коллективом. Такие ошибки часто приводят к увеличению затрат, росту текучести кадров и ухудшению внутреннего климата, что в конечном счете негативно сказывается на работе всего предприятия.

Предприятие испытывает проблемы в поиске и подборе подходящих сотрудников.

Вас пригласили в качестве консультанта по вопросам подбора персонала промышленного предприятия «Меннес-Темп».

Задание:

1. Составьте рекомендации по поиску и привлечению персонала на предприятии.
2. Укажите преимущества и недостатки источников привлечения новых сотрудников.

Задание 2.

Предприятие «Невелл» планирует запустить на рынок новую услугу. Ее разработка требует значительных усилий и средств. Проект стартует через 2 недели. Отдел по подбору и отбору персонала сумел найти ограниченное число кандидатов, штатных работников предприятия. Необходимо отобрать сотрудника на роль руководителя проекта из трех кандидатов.

Пётр: хорошо умеет улаживать конфликтные ситуации, обладает лидерскими качествами, способен четко ставить задачи и контролировать их исполнение, но при этом не имеет опыта подобных проектов.

Роман: сложно сходится с людьми, конфликтен, но имеет опыт подобного проекта в другой компании.

Александр: обладает стратегическим мышлением, умеет ставить задачи и контролировать их выполнение, принимать решения. Однако у него низкий уровень владения технологиями мотивации и коммуникации с коллегами. Не имеет опыта работы с подобными проектами.

Вы являетесь консультантом по вопросам подбора персонала предприятия «Невелл».

Необходимо:

1. Обосновать необходимость и целесообразность выбора одного из указанных кандидатов.
2. Привести аргументы в пользу кандидата, которому отдано предпочтение.

Задание 3.

Предприятие планирует осуществить запуск нового проекта. Для реализации проекта потребуется значительное количество сотрудников для начала работы.

К Вам обратились как к независимому консультанту, специалисту по массовому подбору персонала.

Вам поставлена задача разработки рекомендаций по приёму на работу сотрудников на однотипные должности в сжатые сроки.

Необходимо:

1. Указать, какие методы целесообразно использовать при массовом подборе персонала.
2. Определить наиболее важные профессиональные и личностные качества будущих работников.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.2. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя

Вопросы для опроса:

1. Что такое HR-бренд и из чего он формируется?
2. Какие ключевые факторы влияют на формирование HR-бренда?
3. Что такое Employee Value Proposition (EVP) и как оно связано с развитием бренда работодателя?
4. Какие метрики используются для оценки эффективности HR-бренда?
5. Почему важно согласовывать заявленные ценности с реальной культурой компании?
6. Какие ошибки часто допускают при работе над HR-брендом?
7. Как связать HR-бренд с бизнес-стратегией компании?
8. Какие инструменты можно использовать для продвижения HR-бренда?
9. Почему необходимо регулярно анализировать рынок и адаптировать стратегию продвижения HR-бренда?
10. Как вовлечь сотрудников в продвижение HR-бренда?
11. Какие инструменты наиболее эффективны для продвижения HR-бренда и как их комбинировать?
12. Как определить целевую аудиторию для продвижения HR-бренда?
13. Как интегрировать инструменты продвижения HR-бренда в кадровую политику компании?
14. Какие методы используются для сбора обратной связи для улучшения HR-бренда?
15. Как часто нужно пересматривать стратегию продвижения HR-бренда и почему это важно?
16. Какие роли могут играть участники процесса продвижения HR-бренда ?
17. Какие современные технологии могут использоваться для продвижения HR-бренда?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Консультирование по вопросу развития бренда работодателя». Шесть групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала.
2. Диагностика текущего состояния бренда работодателя.
3. Актуальные тенденции HR-брендинга.
4. Согласование HR-бренда с общей стратегией компании.
5. Работа с отзывами.
6. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается

логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Балы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой элемент формирует внутренние коммуникации HR-бренда:

- а) ценности организации;
- б) возможности профессионального развития и карьерного роста;
- в) культура взаимоотношений;
- г) компетенции персонала.

Роль руководителя компании в создании стратегии HR-бренда заключается:

- а) в понимании задач бизнеса, согласовывании с HR-директорами стратегии бизнеса;
- б) в разработке стратегии бизнеса и определении потребности компании в HR-бренде, его тактики и задачи;
- в) в исполнении руководящих обязанностей и в HR-брендинге, стратегии

и развитии направления;

г) в разработке рекламных акций.

Измерение узнаваемости бренда:

а) подчинено строгой схеме, рейтинги приводятся на самом крупном сайте с вакансиями;

б) не имеет четких схем и параметров, измеряется даже самой компанией;

в) проводится с привлечением сторонних экспертов;

г) не проводится, потому что для этого не существует количественных показателей.

Какая цель HR-брендинга достигнута, когда сформирован поток кандидатов, отвечающих ценностям, взглядам и потребностям компании?

а) привлечение;

б) удержание;

в) популяризация бренда;

г) вовлечение.

Как можно рассматривать маркетинг в области управления персоналом?

а) управленческая деятельность, направленную на определение потребности в персонале и закрытие вакансий;

б) деятельность по предотвращению безработицы;

в) деятельность по продвижению персонала компании;

г) выявление факторов внешнего и внутреннего рынка, влияющих на конкретную вакансию.

Составляющими внешнего HR-бренда является:

а) сайт компании;

б) страницы в социальных сетях;

в) мотивация персонала;

г) участие в отраслевых мероприятиях;

Какие внутренние исследования необходимо провести компании для анализа HR-бренда?

а) оценка удовлетворенности работой;

б) анализ мнений конкурентов;

в) опрос потребителей;

г) интервью с топ-менеджерами.

Набор преимуществ, который компания как работодатель предлагает соискателю или сотрудникам – это:

а) логотип компании;

б) товарный знак;

в) EVP;

г) HR-бренд.

Какие выделяют виды EVP?

- а) унифицированные;
- б) внутренние;
- в) внешние;
- г) индуктивные.

Ценностное предложение для кандидатов – это:

- а) внешнее EVP;
- б) унифицированное EVP;
- в) индуктивное EVP;
- г) внутреннее EVP.

Что относится к этапам создания HR-бренда?

- а) продвижение;
- б) разработка концепции;
- в) управление кадрами;
- г) оценка эффективности.

Выберите цели построения HR-бренда:

- а) повышение лояльности потребителей;
- б) повышение количества откликов на вакансию;
- в) снижение текучести персонала;
- г) сокращение безработицы.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ

составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4 Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КЗР и типовые оценочные материалы:

КТ – 1 (Темы 1.1-1.2)

Контрольные задания:

Задание 1.

Разработайте методику реализации в управлении персоналом в конкретной организации. Обоснуйте необходимость и возможность реализации данной технологии. Методический инструментарий бенчмаркетинга должен включать обоснование ресурсной составляющей, необходимо идентифицировать риски, разработать поэтапно мероприятия по их минимизации.

Необходимо определить эффективность внедрения бенчмаркетинга в обучение и развитие персонала организации.

Задание 2.

Предприятие «Гамма-Плюс» производит одежду. Спрос на продукцию предприятия существенно снизился, и, соответственно, уменьшились доходы. Руководство организации поставлено перед необходимостью вынужденного сокращения персонала.

Вы являетесь независимым консультантом в сфере управления человеческими ресурсами, и к Вам, как к специалисту, обратились представители предприятия.

Необходимо:

1. Обосновать возможность реализации недирективных методов

высвобождения персонала в организации.

2. Разработать программу реализации аутплейсмента для данной организации.

3. Оценить возможные риски на каждом этапе.

4. Указать, в чем состоит социальный эффект реализации программы аутплейсмента для организации и работников.

Задание 3.

Предприятие «Горизонт-Сигма» находится в процессе реструктуризации, изменяется организационная структура, вводятся новые виды продукции, внедряется новая техника.

Руководство предприятия не в состоянии самостоятельно решить возникающие вопросы и нуждается в консультационных услугах сторонней организации.

Необходимо:

1. Определить необходимые типы консультирования необходимо применить.

2. Указать порядок деловых взаимоотношений в системе «консультант-клиент».

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

КТ – 1 (Темы 2.1-2.2)

Контрольные задания:

Задание 1.

Руководство ремонтного предприятия столкнулось с проблемой ухудшения трудовой дисциплины: многие работники относятся к своим трудовым обязанностям невнимательно; сроки выполнения заданий неоправданно затягиваются; менеджеры нижнего звена отдают нечёткие распоряжения и не всегда ориентируются в изменившихся условиях деятельности.

Руководители предприятия обратились к независимому консультанту с предложением разобраться в сложившейся ситуации и составить рекомендации. Консультант провёл ряд встреч с рядовыми работниками и выяснил, что сам директор не в полной мере соответствует требованиям с позиций деловитости и ответственности перед коллективом.

Консультант рекомендовал принять на работу нового заместителя директора – специалиста высокой квалификации с большим опытом. С самим директором была проведена беседа с обсуждением его недоработок и ошибок.

Со временем ситуация на предприятии стабилизировалась.

Необходимо:

1. Охарактеризовать работу консультанта.
2. Определить тип оказанной консультационной услуги.

Задание 2.

На предприятии высок процент текучести кадров молодежи. Средний возраст персонала – 48 лет. Это беспокоит руководство, и оно приглашает консультанта для выработки программы решения проблемы. Администрация считает, что основная причина текучести – недостаточный уровень оплаты труда и нерешённые бытовые вопросы. Это же отмечают в анкетах и сами молодые работники в качестве главных причин увольнения.

В коллективе не только не принята практика наставничества, передача опыта, обучение эффективным трудовым приемам, но существует традиция недоброжелательного «подшучивания» над неопытностью молодежи.

Выявлена еще одна тенденция - невозможность карьерного роста: на руководящие и престижные должности руководители предпочитали не продвигать своих, а принимать людей со стороны. Типичным ответом на просьбу о смене статуса было: «Тебе не нравится – увольняйся!».

Необходимо:

1. Определить, насколько необходимо проведение встреч консультанта с руководителями предприятия и указать предмет обсуждения на встречах.
2. Установить необходимость введения должности менеджера по развитию персонала.
3. Разработать предложения о совершенствовании существующей организационной культуры.

Задание 3.

Предприятие «Сигма-Нова» успешно осуществляет производственную и сбытовую деятельность. Её продукция пользуется устойчивым спросом.

В последнее время (несколько месяцев) произошли существенные изменения в составе работников из-за двукратного увеличения численности персонала, перехода на пенсию многих ветеранов труда и прихода на предприятие молодых людей — выпускников вузов и технических лицеев. Это вызвало сбои в социальных связях и функциональном взаимодействии. Возникли напряжённость в отношениях между старыми и новыми кадрами. отступления от сложившихся прежде традиций и ритуалов. Стали возникать

межличностные и межгрупповые конфликты, ослабляющие деловой настрой и сплочённость работников.

Руководство предприятия обратилось за помощью к консалтинговую фирму.

Необходимо:

1. Указать, специалиста какого профиля целесообразно привлечь для изучения сложившейся ситуации.
2. Определить, с кем из работников предприятия нужно встречаться консультанту.
3. Установить, проведение каких мероприятий даст возможность безболезненно пережить смену поколений на производстве.

Задание 4.

Промышленное предприятие «Тоннер» столкнулось с проблемой текучести кадров. Увольнялись по собственному желанию работники разных профессий, уровня квалификации и опыта. Выполнение производственных планов и программ было поставлено под угрозу. Предварительный анализ причин текучести кадров не дал возможности выяснить реальные мотивы увольнений.

Руководство предприятие решило обратиться к независимому консультанту.

Необходимо:

1. Определить, нужна ли анкета для опроса сотрудников, принявших решение сменить место работы.
2. Указать пункты анкеты, позволяющие оценить уровень работников удовлетворённости условиями и содержанием труда.
3. Обосновать мероприятия, позволяющие прогнозировать возможные увольнения в будущем

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 3 (Темы 3.1-3.2)

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один правильный ответ из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Определение затрат на массовый подбор персонала включает анализ:

- а) объема найма;
- б) уровня компетенций кандидатов;
- в) требований к производительности;
- г) влияния сезонных факторов.

Гарантийный срок для массово привлеченного персонала составляет:

- а) до 30 дней;
- б) до 60 дней;
- в) 45 дней;
- г) 70 дней и более.

Ключевая задача массового приёма на работу – это:

- а) формирование управленческой команды;
- б) обеспечение временного персонала;
- в) масштабное укомплектование штата;
- г) целевой поиск уникального специалиста.

При оценке кандидатов с помощью психологических тестов, важно понять, как человек ведет себя:

- а) в идеальных условиях;
- б) в разнообразных обстоятельствах;
- в) в повседневной жизни;
- г) в типичных сценариях.

Для психологических тестов, применяемых при найме, критически важно:

- а) субъективные предпочтения;
- б) валидность;
- в) симпатии психолога-диагноста;
- г) личная привязанность.

Должен ли кандидат иметь возможность задать вопросы о будущей работе в ходе интервью?

- а) нет, это не требуется.
- б) да, но только в завершение разговора.
- в) вопросы кандидата имеют первостепенное значение для всего интервью.

г) вопросы следует задавать в самом начале беседы.

Когда проводится интервью с претендентами на должность?

- а) перед тем, как изучить их резюме и анкеты.
- б) после того, как резюме и анкеты были проанализированы.
- в) сотрудники отдела кадров могут одновременно изучать документы и проводить интервью.
- г) результаты интервью делают изучение анкетных данных ненужным.

В каком документе обычно перечисляются требуемые для вакансии специализированные навыки кандидата?

- а) в документе, описывающем необходимые компетенции.
- б) в документе, определяющем квалификационные требования.
- в) в анкете, заполняемой претендентом.
- г) в заявлении кандидата о приеме на работу.

Сочетание психологических и физиологических качеств индивида, требуемых для выполнения его трудовой деятельности — это:

- а) профессиональная пригодность;
- б) профессионализм;
- в) уровень подготовки;
- г) личностные качества.

Описание позиции работника включает в себя:

- а) перечень ключевых задач, навыков, умений, прав и обязанностей;
- б) требования к должности;
- в) анкету для сбора сведений о работе;
- г) нормативный документ, определяющий место сотрудника в общей структуре управления компанией.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
5	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
3	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-2	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развёрнутый ответ на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ

Тема 1.1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат. ПК-1.8.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Природа и цели консалтинга	
2.	Основные виды деловых услуг в России	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Деловой портрет профессионального консультанта — это совокупность его профессиональных компетенций, личностных качеств, знаний, навыков и этических принципов, которые определяют эффективность работы и взаимодействие с клиентами или заказчиками.

Составьте деловой портрет профессионального консультанта по вопросам управления человеческими ресурсами, указав его профессиональные компетенции, личностные качества, этические принципы.

Задание 2.

Обращение к профессиональному консультанту может быть необходимо в различных ситуациях, когда требуется экспертиза, объективный анализ ситуации, решение сложных задач или внедрение новых решений и др. Это особенно актуально для бизнеса, управления, личных или профессиональных вопросов.

Вместе с тем, есть случаи, когда сотрудничество с консультантом может быть нецелесообразным или неэффективным.

Необходимо составить таблицу, в которой две колонки – «Доводы за обращение к внешнему консультанту» и «Доводы против обращения к внешнему консультанту».

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Профессиональный консультант по управлению может предоставить: Варианты ответов: а) диагностику текущего состояния организации; б) принятие решений и ответственность за их реализацию.		
2.	Процесс управленческого консультирования включает: Варианты ответов: а) определение желаемого результата; б) гарантии достижения конкретных финансово-экономических показателей.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Экспертное, процессное и обучающее консультирование представляют собой:

- а) предмет консультирования;
- б) объекты консультирования;
- в) виды консультирования;
- г) стадии консультирования.

Условие оказания консультационной помощи:

- а) желание консультанта;
- б) желание клиента;
- в) директивное предписание;
- г) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.

Консультант представляет собой:

- а) специалиста, имеющий управленческое образование;
- б) аудитора;
- в) советника, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
- г) специалиста, имеющий экономическое образование.

Эффективный консультант должен:

- а) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
- б) владеть педагогикой и риторикой;
- в) обладать навыками системного подхода к решению проблем;
- г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.

Тема 1.2. Организация процесса кадрового консультирования. ОПК-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Критерии эффективности	

	консультационной деятельности	
2.	Основные парадигмы кадрового консультирования	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Внешний признак проблемы: наличие на предприятии персонала без определенных обязанностей.

В прямом подчинении руководителю предприятия либо в подразделениях работает персонал без определенных обязанностей. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия с тем, чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые сотрудники, не прилагающие больших усилий в труде, существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается.

С ростом числа пассивных сотрудников происходит смещение ценностей дееспособного персонала предприятия: «если можно получать не работая, почему бы этим не воспользоваться и мне?» Производительность труда падает.

Необходимо:

1. Обосновать возможные причины возникновения проблемы: склад характера руководителя предприятия, который не позволяет ему «выгнать человека на улицу»; слабость системы управления; отсутствие кадровой политики.

2. Предложить варианты решения проблемы.

Задание 2.

Промышленное предприятие «Эталон-Мерт» планирует внедрение новой системы стимулирования и мотивации персонала, учитывающую трудовые показатели сотрудников.

Руководство предприятия обратилось в консалтинговую компанию с предложением провести статистическое исследование по выявлению связи между стажем работы и производительностью труда работников.

Необходимо:

1. Составить план и программу исследования.

2. Указать группировки изучаемых признаков.

3. Определить характер исследования по времени, объему и методу сбора материала.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№	Содержание задания	Правильный	Аргументы,
---	--------------------	------------	------------

п.п.		ответ	обосновывающие выбор ответа
1.	Завершение консультационного процесса в управленческом консультировании включает: Варианты ответов: а) Подготовку итогового (заключительного) отчёта; б) формирование рабочей группы.		
2.	Парадигма кадрового консультирования по ресурсам предусматривает: Варианты ответов: а) экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предложение конкретных решений кадровых проблем; б) процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучение работников организации их самостоятельному решению.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Отличительная черта консультанта от менеджера:

- а) умение принимать решения;
- б) широкий кругозор;
- в) ораторские навыки;
- г) независимый взгляд на компанию со стороны.

Основной фактор производства консультационных услуг:

- а) гибкость и легкая адаптивность;
- б) интеллектуальный капитал;
- в) ораторское искусство;
- г) знание иностранных языков.

Замкнутость отдельных подразделений предприятия лишь на собственных целях в ущерб общим задачам организации — это тип «болезни» предприятия:

- а) в сфере организационных отношений;
- б) в сфере инвестиционных отношений;
- в) на уровне управленческих решений;
- г) в финансовом обеспечении.

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 совета несет консультант;
- в) консультант должен объяснить и (или) убедить менеджера организации принять его совет;
- г) консультант является сторонним наблюдателем.

Раздел 2. ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕССА

Тема 2.1. Методы анализа и решения управленческих проблем. ОПК-

3.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Методический инструментарий, используемого при анализе управленческих проблем	
2.	Прогнозирование для предугадывания возможных изменений и последствий воздействия внешней и	

внутренней среды результат деятельности организации	на	
---	----	--

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Вы являетесь независимым консультантом, специалистом по управлению человеческими ресурсами.

Необходимо указать, какие источники найма персонала являются оптимальными в следующих случаях:

Ситуация	Выбор источника
Сокращение административного аппарата	
Перефилирование компании	
Изменение организационной структуры	
Развитие одного из направлений деятельности	
Обновление производственного оборудования	
Изменение технологий управления	
Возврат к прежним видам бизнеса	

Задание 2.

Предприятие сферы услуг «Аэлита» расширила объёмы деятельности и в связи с этим приняло на работу новых сотрудников.

Однако, вновь принятые работники ещё не сумели в полной мере овладеть необходимыми профессиональными знаниями и навыками. Предприятие испытывает трудности в связи с низкой эффективностью их труда.

Руководство предприятия обратилось к Вам, как независимому консультанту по работе с персоналом.

Необходимо:

1. Изучить проблемы адаптации на рабочем месте.
2. Разработать рекомендации по повышению производительности труда новых работников.
3. Определить, насколько целесообразно отправить работников на курсы повышения квалификации?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор
-----------	--------------------	---------------------	------------------------------------

			ответа
1.	Иерархическая структура, в которой стратегическая цель компании раскладывается по уровням, представляет собой Варианты ответов: а) дерево целей; б) метод Делфи.		
2.	Сопоставление сопоставимых показателей для выявления отклонений от плана, их причин и резервов – это Варианты ответов: а) метод сравнения; б) метод цепных подстановок.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из типов неопределенности связан с использованием неполного объема информации или информации, полученной из неопределенных источников?

- а) профессиональный;
- б) количественный;
- в) ситуационный;
- г) качественный.

Какое требование отражает степень доверия к источникам информации?

- а) достоверность;
- б) объективность;

- в) своевременность;
- г) полнота.

Какой из основных элементов риска отражает конкурентоспособность ближайшего окружения субъекта и объекта риска?

- а) объект риска;
- б) субъект риска;
- в) внешние факторы риска;
- г) внутренние факторы риска.

К внутренним факторам риска можно отнести:

- а) ненадежность поставщиков;
- б) неэффективная работа службы маркетинга организации;
- в) стихийные бедствия;
- г) применение организацией устаревшего оборудования при производстве товаров.

Тема 2.2. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге. ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Методы воздействия на систему «консультант - клиент»	
2.	Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Новый руководитель предприятия обратил внимание на то, что деятельность коллектива находится под влиянием неформальных групп. В одних случаях наличие неформальных отношений между сотрудниками способствовало скорейшему решению различных вопросов, в других – снижало эффективность управления.

Необходимо:

1. Выяснить, какие действия необходимо предпринять руководителю в отношении неформальных групп.

2. Определить, целесообразно ли привлекать внешнего консультанта для рассмотрения влияния неформальных групп на работу коллектива.

Задание 2.

Фирма производит и реализует хозяйственные товары. Она существует три года. Первое время сбыт осуществлялся в пределах города – месте расположения фирмы. Во главе фирмы находится управляющий, который решает все основные вопросы: финансовые, кадровые, организационные. В последнее время фирма увеличила вдвое объем производства и реализации.

Руководитель отдела продаж выступил с инициативой увеличения заработной платы ему и сотрудникам его отдела, указав на их роль в достижении новых результатов. Кроме того, по его мнению, необходимо, чтобы все вопросы (финансовые, кадровые, организационные), связанные со сбытом (аренда складских и торговых помещений, использование транспорта, прием на работу и увольнение постоянных и временных работников, оплата труда) решал только он, без согласования с управляющим.

Инициативу руководителя отдела продаж управляющий фирмой не поддержал, считая, что: повышать зарплату работникам отдела продаж нет необходимости; все основные вопросы должен решать только он, оставляя руководителю отдела лишь второстепенные.

Объясните, правильно ли поступил управляющий фирмой в вопросах повышения зарплаты и передачи полномочий руководителю отдела продаж?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Модель взаимодействия «консультант — клиент», в которой консультант выступает в роли эксперта, который предоставляет данные и решения, а клиент в этом случае может быть пассивным получателем информации, представляет собой Варианты ответов: а) экспертную модель;		

	б) процессную модель		
2.	<p>Поведенческая роль консультанта в процессе консультирования, в которой изучает организационные процессы, предупреждает о вероятных последствиях и предлагает методы вмешательства для стимулирования изменений, представляет собой</p> <p>Варианты ответов: а) роль консультанта по процессу; б) роль консультанта по прогнозу.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

- а) отрасль инфраструктуры;
- б) сферу действий;
- в) направление развития;
- г) область деятельности.

Назначение консультирования состоит в:

- а) оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
- б) собеседовании с клиентом по различным вопросам;
- в) разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций;
- г) принятии за клиента управленческих решений.

Формы оказания консультационных услуг:

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) справки, проекты, программы;
- в) разовые консультации, проекты, обзоры;
- г) отчеты, репрезентации, проекты.

Компании привлекают консультантов по управлению для:

- а) проведения налоговой проверки;
- б) проведения аудиторской проверки;
- в) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- г) повышения квалификации персонала компании.

Раздел 3. КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЦЕСС

Тема 3.1. Консалтинг в области рекрутмента. ОПК-3.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Экспресс-диагностика процессов рекрутмента	
2.	Карьерное консультирование	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Успех компании напрямую зависит от ее сотрудников. Важно, чтобы они не только обладали необходимыми навыками и знаниями, но и разделяли корпоративные ценности. От качества и количества персонала зависит эффективность ключевых бизнес-процессов и, как следствие, финансовые результаты. Поскольку кадровая текучесть – естественное явление для любой отрасли, постоянный поиск и привлечение новых сотрудников является неотъемлемой частью работы любой организации. Компании всегда стремятся найти более компетентных, целеустремленных и опытных специалистов.

Неправильный подбор персонала может стать серьезным тормозом для развития бизнеса. Сотрудник, не соответствующий требованиям, не только снижает общую производительность и эффективность, но и создает дополнительные трудности для руководства. Такие ошибки часто влекут за собой рост расходов, увеличение увольнений и ухудшение атмосферы в

коллективе, что в итоге негативно сказывается на всей деятельности предприятия.

Промышленное предприятие «Примас-Плюс», сталкивается с трудностями в поиске и найме подходящих кандидатов.

Руководство предприятия решило обратиться к независимому консультанту по подбору кандидатов на вакантные должности

Необходимо:

1. Разработать рекомендации по поиску и привлечению персонала для предприятия.
2. Описать преимущества и недостатки различных источников привлечения новых сотрудников.

Задание 2.

Предприятие «Некстас» является одним из лидеров по производству товаров бытовой химии. В настоящее время на предприятии работает более 800 человек. Основная доля занятых приходится на работников производственных цехов – 70% от численности работающих. Средний возраст рабочих 47 лет. По оценке службы управления, персоналом, у трети рабочих знания устарели, наблюдается сильное падение квалификационного уровня. Это привело к увеличению доли брака в общем объёме выпущенной продукции.

Работники аппарата управления имеют высокую квалификацию. За последние три года 30% работников аппарата управления прошли обучение по программам повышения квалификации. Средний возраст специалистов около 40 лет, средний возраст руководителей – 45 лет.

По оценкам специалистов предприятия, объем производства в течение ближайших пяти лет будет зависеть от возможности экспортных поставок продукции и, вероятнее всего, снизится. На рынке бытовой химии будет наблюдаться дальнейшее усиление конкуренции. Прогнозируется снижение мировых цен на этом сегменте рынка. Для дальнейшего развития предприятия значимым является развитие производства за счёт внедрения новых технологий.

Рынок рабочей силы в настоящее время характеризуется небольшим дефицитом по рабочим специальностям требуемого профиля. Наибольший дефицит предложения – по работникам в возрасте до 35 лет с опытом работы по современным технологиям.

Руководство предприятия решило обратиться в консалтинговую компанию для консультаций по вопросам найма сотрудников в стратегическом разрезе.

Необходимо:

1. Описать предпочтительное состояние кадрового потенциала предприятия.
2. Составить рекомендации по разработке и реализации стратегии найма персонала на ближайшие 5 лет.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Комплекс действий, направленных на поиск, привлечение, оценку и найм квалифицированных специалистов для заполнения вакантных позиций в компании, представляет собой Варианты ответов: а) рекрутмент; б) адаптацию.		
2.	Модель, которая визуализирует процесс привлечения и отбора кандидатов на вакантные позиции в компании, показывает последовательность этапов, через которые проходят соискатели: от первоначального привлечения до трудоустройства, представляет собой Варианты ответов: а) воронку рекрутмента; б) воронка поиска.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Привлечение персонала является элементом:

- а) кадрового планирования;
- б) PR;
- в) маркетинга персонала;
- г) кадровой политики.

Ограничение предложения рабочих мест на рынке труда вызывает:

- а) увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков;
- б) рост заработной платы;
- в) безработицу;
- г) служебно-профессиональное продвижение персонала.

При использовании межрегионального поиска особенное значение имеют:

- а) интернет-ресурсы;
- б) высокие экономические риски;
- в) возможные проблемы региона;
- г) криминальные риски.

Стоимость классического рекрутинга:

- а) низкая;
- б) высокая;
- в) выше среднего;
- г) фиксировано-низкая.

Тема 3.2. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя. ОПК -3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Диагностика текущего состояния бренда работодателя	
2.	Факторы формирования HR-бренда	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Кадровый резерв представляет собой специально сформированную на основе установленных критериев группу перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей.

Предприятие «Лонреск» планирует расширить объёмы производства и вводить в эксплуатацию новые производственные участки. Для замещения новых управленческих должностей в будущем намечено подготовить кадровый резерв из числа инициативных и перспективных сотрудников предприятия.

Руководство предприятия обратилось к Вам, как специалисту в области управления персоналом.

Необходимо:

1. Составить рекомендации по созданию кадрового резерва руководителей.
2. Сформулировать требования к деловым и личностным качествам кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Задание 2.

HR-брендинг — это комплекс усилий компании, направленных на формирование и поддержание её имиджа как работодателя. Он включает восприятие организации со стороны потенциальных и текущих сотрудников, основанное на ценностях, корпоративной культуре, условиях труда и возможностях для личностного и профессионального роста.

Карьера в контексте HR-брендинга связана с развитием внутреннего и внешнего HR-бренда, а также с формированием привлекательного образа компании для соискателей.

Предприятие «Интеграл» занимается изготовлением наукоемкой высокотехнологичной продукции. Предприятие планирует пригласить на постоянную работу молодых специалистов - выпускников технического университета. Будущие сотрудники будут заинтересованы в работе, если увидят, что предприятие предлагает им реальные возможности для построения успешной карьеры.

Руководство предприятия обратилось к Вам, специалисту в области деловой карьеры.

Необходимо составить рекомендации по карьерному продвижению сотрудников.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Процесс формирования и		

	<p>поддержания положительного образа компании среди действующих сотрудников, создание мотивирующей рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, гордятся компанией и не рассматривают предложения о смене работы, представляет собой</p> <p>Варианты ответов: а) внутренний HR-брендинг; б) кадровый резерв.</p>		
2.	<p>Инструментом продвижения HR-бренда является</p> <p>Варианты ответов: а) участие в ярмарках вакансий; б) проведение кадрового аудита.</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Составляющими внешнего HR-бренда являются

- а) сайт компании;
- б) состав кадрового резерва;
- в) результаты кадрового аудита;
- г) результаты выполнения годового плана.

Какие внутренние исследования необходимо провести компании для анализа HR-бренда?

- а) оценка удовлетворенности работой;
- б) анализ мнений конкурентов;
- в) анализ сведений о прогулах;
- г) интервью с топ-менеджерами.

Набор преимуществ, который компания как работодатель предлагает соискателю или сотрудникам – это:

- а) логотип компании;
- б) товарный знак;
- в) EVP;
- г) HR-бренд.

Какие выделяют виды EVP?

- а) стандартные;
- б) обобщённые;
- в) внешние;
- г) прогностические.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью,	60-74

логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками.

Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором

полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 211 с. — ISBN 978-5-394-05999-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152484.html> Чуланова, О. Л. Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603. - ISBN 978-5-16-014885-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009600>

2. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебник для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585365>

3. Мамай, О. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. - Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. - 266 с. - ISBN 978-5-88575-686-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2177760>

8.2. Дополнительная литература

1. Сухина, Ю. В. Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата). - Воронеж : НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2021. - 160 с. - ISBN 978-5-4292-0239-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2230970>

2. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 230 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59414d6293f563.95787871. - ISBN 978-5-16-013009-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1906719>

3. Савельев, И. И. Управленческое консультирование: теоретические и практические основы : учебное пособие / И. И. Савельев, О. И. Смирнова ; под ред. кандидата экономических наук, доцента И. И. Савельева. — Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2019. - 146 с. — ISBN 978-5-907140-38-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2230972>

4. Лимберов, Н. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / Н. В. Лимберов. — Чита : ЗабГУ, 2020. — 133 с. — ISBN 978-5-9293-2688-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173698>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). - Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 29.12.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

8.4. Интернет-ресурсы

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам

• Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов

• Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям

• КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ

• Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала

• Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система

• Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

• **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

• **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

• **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).
- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
 - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.

Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.

Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>

- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.

Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>

- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).

- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).