

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))
Кафедра корпоративного управления
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры корпоративного
управления

Протокол от «02» сентября 2019 г. №1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.30 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

Осн. упр. консульт.

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

(код, наименование направления подготовки (специальности))

Стратегическое и операционное управление персоналом организации

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

Бакалавр

(квалификация)

Очная

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2020

Волгоград, 2019 г.

Автор(ы)–составитель(и):

старший преподаватель кафедры корпоративного управления Смолина Елена

Григорьевна

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

Корпоративного управления, к.э.н., доцент Булетова Наталья Евгеньевна

(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
3. Содержание и структура дисциплины.....	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	28
6.1. Основная литература.....	28
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	29
6.4. Нормативные правовые документы.....	29
6.5. Интернет-ресурсы.....	29
6.6. Иные источники.....	29
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	30

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),
соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-6	Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения	ОПК-6.4.1	Способность воспринимать, обобщать и использовать информацию в системе «консультант-клиент»
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	УК ОС-9.2.2.2	Способность использовать экономические знания в управленческом консультировании
ОПК ОС-11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.3.1	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам
ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.2.1.3	Знание основ и умение консультировать в области кадровой политики
ПК-20	Умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	ПК-20.1.3.1.1	Способность консультировать в области аттестации персонала

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Достижение определенного уровня культуры мышления и владения навыками восприятия,	УК ОС-9.2.2.2	Виды информации. Виды искажений информации

обобщения и экономического анализа информации,), а также обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»))		На уровне умений: Умение активно слушать и аргументировать свою позицию. Анализ эффективности коммуникативного процесса
Достижение определенного уровня готовности к использованию экономических теоретических знаний и методов при анализе экономического поведения человека в целях оптимизации управления человеческими ресурсами на фирме.	ОПК-6.4.1	Экономическая теория фирмы. Спрос и предложение. Условия максимизации прибыли. Типология консультирования. Аутсорсинг. Брендинг. Франчайзинг. Умение использовать маржинальный анализ, проводить организационную диагностику. Анализ эффективности деятельности организации с точки зрения маржинального подхода. Формирование навыков организационной работы в группе.
Достижение определенного уровня операционного управления персоналом и подразделением организации (Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»))	ОПК ОС-11.3.1	Виды консультационных услуг Умение управлять ассортиментом консультационных услуг и адаптации их под нужды заказчика Анализ эффективности предоставления консультационных услуг
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Стратегическое управление персоналом организации» Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н) ПК-1 направлена на формирование трудовых функций, связанных с разработкой системы стратегического управления персоналом организации, реализацией системы стратегического управления персоналом организации, администрированием процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации.	ПК-1.2.1.3	Виды кадровой политики На уровне умений: Составление концепции кадровой политики Анализ точек принятия решений при создании кадровой политики
В соответствии с трудовыми функциями обобщенной трудовой функции «Деятельность по развитию персонала» Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015	ПК-20.1.3.1.1	Сформировавшееся систематическое владение навыками анализа аттестации и деловой оценки персонала Анализ аттестации и деловой оценки персонала Составление программы аттестации персонала. Анализ эффективности программ аттестации персонала

г. № 691н) направлена на организацию мероприятий по аттестации, оценке персонала и построению профессиональной карьеры персонала.		
---	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» принадлежит к блоку базовая часть. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 5 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 3 ЗЕ (108 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономики, психологии, управления, политологии, юриспруденции, документоведения, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере экономической теории, социологии организации, менеджмента, управления человеческими ресурсами. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с функционирующими в современных условиях организационными структурами, персоналом, поможет при внедрении в организации инноваций.

Для успешного овладения дисциплиной студенту необходимо использовать знания и навыки, полученные им при изучении таких дисциплин, как Б1.Б.06 Управление проектами, Б1.Б.16 Основы теории управления, Б1.Б.21 Основы управления персоналом.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 38 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 34 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемо сти, промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
5 семестр								
Тема 1	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	8	2		2		4	О, ГР
Тема 2	Организация процесса кадрового консультирования	8	2		2		4	О
Тема 3	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	8	2		2		4	О, Р
Тема 4	Методы анализа и решения управленческих проблем	10	2		2		6	О, Т
Тема 5	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	8	2		2		4	О, К
Тема 6	Основные направления консалтинговой деятельности	8	2		2		4	О
Тема 7	Консалтинг мотивационных систем	10	4		2		4	О
Тема 8	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	8	2		2		4	О, Т
Тема 9	Организация деятельности консалтинговой фирмы	6	2		2		2	О
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		108	20		18		36	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости - опрос (*О*), *Т* (тестирование), *ГР* (групповая работа), *К* (кейс), *Р* (реферат)

Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат (Проблемная лекция, семинар в форме опроса). Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию. Характеристика типичных причин обращения к консультанту. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации. Возможные роли консультанта. Содержание международной и отечественной классификации консультационных услуг.

Специфика консультационной деятельности в России. Современные проблемы фирм: проблемы управления, рынка, финансов. Рыночные риски и риски реализации функции управления персоналом. Основные тенденции консультационной деятельности на российском рынке.

Тема 2. Организация процесса кадрового и управленческого консультирования (Проблемная лекция, семинар в форме опроса).

Запрос. Определение содержания и масштаба работы. Предложение клиенту, контракт на оказание консультационных услуг. Ценообразование на рынке консалтинговых услуг. Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система retaining. Твердая (паушальная) плата. Структура технического задания консультационной фирмы. Сбор данных. Анализ и рекомендации. Сообщение выводов. Реализация предложений. Завершение проекта. Порядок организации обратной связи с клиентом.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты (Проблемная лекция, семинар в форме опроса). Постановка задачи и инструменты выявления проблем. Социальные проблемы: определение понятия. Функциональная школа в социологии социальных проблем. Конфликтно-ценностная школа в социологии социальных проблем. Нормативный подход в социологии социальных проблем. Конструктивистский подход в социологии социальных проблем. Симптомы и причины проблем. Типология проблем А.И. Пригожина. Проблемное поле организации. Типы организационных патологий. Моделирование проблем.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Методы анализа проблемного поля. Анализ документов. Диагностическое интервью. Прием проблематизации. Техники проблематизации. Методы групповой работы: Метод мозговой атаки. Экспертные опросы. Метод номинальной группы. Метод Дельфи. Синектика. Процедуры определения наиболее значимых проблем, составляющих основу проблемной ситуации и находящихся в области Парето. Структурирование проблемного поля организации: цели, содержание. Методы структурирования проблемного поля: попарное сравнение, применение экспертного опроса, поиск коренной проблемы (блока проблем). Методы самодиагностики организации. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы. Методы работы с проблемами организации. Метод сценариев. Метод Гордона. Подходы к повышению результативности групповой работы. Эвристический подход. Методы активизации творческого мышления лиц, принимающих решения. Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге (Проблемная лекция, семинар в форме диспута)

Содержание партнерских отношений «клиент – консультант». Этические проблемы консультирования. Этический кодекс консультанта. Особенности экспертного,

процессного и обучающего консультирования. Модель профессиональной компетенции консультанта. Установление взаимодействия «консультант-клиент». Поведенческие роли консультантов. Методы воздействия на систему «консультант-клиент». Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Специфика консалтинговых услуг. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии; по вопросам управления финансовой деятельностью; по развитию маркетинга в организации, по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений. Особенности консалтинга развития малых предприятий.

Содержание и специфика реализации аутстаффинга, аутсорсинга, лизинга персонала, бенчмаркинга.

Содержание и специфика реализации в РФ антикризисного менеджмента. Особенности проведения аудита персонала. Анализ показателей по труду. Содержание и специфика реализации контроллинга персонала в РФ.

Консультирование по вопросам управления персоналом организации Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов. Комплектование штатов. Кадровый аудит.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Развитие мотивационных систем.

Мотивирующая оценка персонала организации. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использования «концепции RFP». Изучение реальных примеров мотивационных программы для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя (Проблемная лекция, семинар в форме опроса)

Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала. Актуальные тенденции HR-брендинга. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы (Проблемная лекция, семинар в форме тестирования)

Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой. Модели открытия консалтингового бизнеса. Матрица BCG для консалтинговой фирмы. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	История развития и области применения консультирования. Исследование структуры рынка консультационных услуг.	О
2	Организация процесса кадрового консультирования	Анализ влияния экономических изменений на развитие различных областей управленческого консультирования.	О
3	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	Ассоциация консультантов: зарубежный и российский опыт	О
4	Методы анализа и решения управленческих проблем	Формирование методологии управленческого консультирования.	О
5	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	Консультирование с использованием проектного управления.	О
6	Основные направления консалтинговой деятельности	Управление знаниями. Основные интеллектуальные инструменты современного развития познания. □	О
7	Консалтинг мотивационных систем	Перспективные мотивационные системы: примеры ведущих компаний мира	О
8	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	Бренды в консалтинге.	О
9	Организация деятельности консалтинговой фирмы	Преимущества иностранных консультантов. Преимущества российских консультантов.	О

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.30 «Основы управленческого консультирования» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат	Устный опрос
Тема 2	Организация процесса кадрового консультирования	Устный опрос
Тема 3	Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты	Устный опрос
Тема 4	Методы анализа и решения управленческих проблем	Устный опрос
Тема 5	Взаимодействия и коммуникации в консалтинге	Устный опрос
Тема 6	Основные направления консалтинговой деятельности	Устный опрос
Тема 7	Консалтинг мотивационных систем	Устный опрос
Тема 8	Консультирование по вопросу развития бренда работодателя	Устный опрос
Тема 9	Организация деятельности консалтинговой фирмы	Устный опрос, тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении ситуационных задач в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

Вопросы для устного опроса:

1. Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию.
2. Связь консультирования с другими областями управленческой деятельности.
3. Характеристика типичных причин обращения к консультанту.
4. Содержание международной и отечественной классификации консультационных услуг.
5. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации.
6. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов.

Групповая работа: составить ранжированный список принципов управленческого консультирования, а затем в ходе группового обсуждения выявить итоговый перечень

Тема 2. Организация процесса кадрового консультирования

Вопросы для устного опроса:

1. Содержание партнерских отношений «клиент – консультант».
2. Особенности экспертного, процессного и обучающего консультирования в РФ: сравнительный анализ.
3. Модель профессиональной компетенции консультанта.
4. Этический кодекс консультанта.

Тема 3. Диагностика системы управления организацией: назначение, технологии, приоритеты

Вопросы для устного опроса:

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

Темы для рефератов:

- Формы контракта. Психологический контракт.
- Особые условия составления консультационных договоров.

Тема 4. Методы анализа и решения управленческих проблем

Вопросы для устного опроса:

1. Симптомы и причины проблем. Типология проблем А.И. Пригожина.
2. Классификация методов консультирования
3. Анализ документов. Диагностическое интервью.
4. Метод мозговой атаки. Метод номинальной группы.
5. Экспертные опросы. Методы тестирования.
6. Метод Дельфи. Синектика.
7. Метод Парето. Методы самодиагностики организации: метод «Метафоры», метод «Крестовины» и др.
8. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы.
9. Метод сценариев. Метод Гордона.
10. Методы активизации творческого мышления лиц, принимающих решения. Тренинг.
11. Деловые игры и геймификация как способ решения управленческих проблем.
12. Понятие «патологии организации». Меры борьбы с патологиями.

Тема 5. Взаимодействия и коммуникации в консалтинге

Вопросы для устного опроса:

1. Установление взаимодействия «консультант-клиент».
2. Поведенческие роли консультантов.
3. Квалификационная характеристика деятельности консультанта по А.И. Пригожину.

Кейс: Каждый из вас является консультантом по продажам салона керамической плитки и сантехники. Один из ключевых принципов его работы: «Каждый клиент — желанный».

Даже самый сложный покупатель — наш лучший гость, он имеет законное право на суперобслуживание».

В настоящее время в салоне находится несколько посетителей. Вы делаете презентацию образцов итальянской плитки для троих из присутствующих:

- семейной паре, которая демонстрирует готовность совершить покупку;
- архитектору — клиенту салона, который задает вам много вопросов, живо интересуясь новыми поступлениями, чтобы подобрать плитку для загородного дома своего клиента.

В этот момент в салон заходит новый посетитель. Постояв некоторое время у входа, он начинает громко звать кого-либо из консультантов на помощь, открыто выражая свое недовольство тем, что его никто не встретил, не оказал должного внимания. Вы и другие консультанты в это время заняты обслуживанием посетителей, администратор вышла в аптеку — ей сегодня нездоровится.

Среди присутствующих в салоне новый посетитель увидел именно вас и обратился с требованием, чтобы вы немедленно ответили на ряд его вопросов. Он также заявляет, что хочет видеть администратора или директора салона — он будет жаловаться на плохое обслуживание. Остальные посетители начинают обращать внимание на нового клиента, который разговаривает громко и провоцирует конфликт.

Посетители, для которых вы проводили презентацию, просят вас не отвлекаться и закончить работу с ними — у них мало времени, они хотели бы сделать свой выбор.

Вашему вниманию представляется список действий, которые можно выполнить, чтобы разрядить напряжение в сложившейся ситуации. Вам необходимо оценить предложенные действия с точки зрения их важности для успешного разрешения ситуации. С этой целью нужно проранжировать действия — присвоить значение 1 самому важному действию, значение 2 — второму по важности и так далее, до наименее важного.

№ пп	Действия	Ваше решение
1	Продолжить начатую вами презентацию	
2	Выслушать претензии нового посетителя	
3	Улыбнуться новому посетителю	
4	Извиниться за поведение раздраженного посетителя перед теми покупателями, для которых вы делаете презентацию	
5	Срочно разыскать администратора (это его задача — встречать посетителей)	

6	Продemonстрировать доброжелательность и внимание к раздраженному посетителю	
7	Сохранять спокойствие и уравновешенность	
8	Попросить других клиентов не обращать внимания на раздраженного посетителя	
9	Попросить нового посетителя немного подождать	
10	Предложить новому посетителю воды или кофе	
11	Предложить посетителям, для которых вы делали презентацию, самостоятельно просмотреть образцы	
12	Поприветствовать нового посетителя	
13	Быстро поинтересоваться у коллег, сможет ли кто-то из них уделить время новому посетителю, чтобы вы смогли продолжить презентацию для потенциальных покупателей	
14	Попытаться успокоить нового посетителя, попросить его не кричать на весь салон — тут находятся другие клиенты	
15	Обслужить нового посетителя прежде прочих	
16	Другие действия (укажите при необходимости)	

Заполнить, проранжировать и обсудить.

Тема 6. Основные направления консалтинговой деятельности

1. Программа развития консультационной практики. Классификация консалтинговых услуг.
2. Консультирование по общим вопросам управления организацией и выработки корпоративной стратегии, по вопросам управления финансовой деятельностью.
3. Консультирование по общим вопросам по вопросам развития государственных и муниципальных учреждений.
4. Особенности консалтинга развития малых предприятий.
5. Консультирование по вопросам управления персоналом организации Политика, практика и анализ человеческих ресурсов. Аудит персонала.
6. Содержание и специфика реализации аутстаффинга и аутсорсинга (разница понятий).
7. Лизинг персонала: особенности и достоинства.
8. Бенчмаркинг как метод консультирования.

Тема 7. Консалтинг мотивационных систем

1. Развитие мотивационных систем.
2. Мотивирующая оценка персонала организации.
3. Инструменты и стратегии, используемые при консалтинге мотивационных систем. Особенности использования «концепции PFP».
4. Мотивационная матрица А.И. Пригожина и практика ее использования в консультировании.
5. Изучение реальных примеров мотивационных программ для персонала.

Тема 8. Консультирование по вопросу развития бренда работодателя

1. Консультирование по вопросам создания программ повышения лояльности персонала.
2. Актуальные тенденции HR-брендинга.
3. Применение маркетинговых инструментов для формирования HR-бренда.
4. Создание и тиражирование EVP как фактор формирования HR-бренда.

Тема 9. Организация деятельности консалтинговой фирмы

1. Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм.
2. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
3. Модели открытия консалтинговой компании: приобретение, франчайзинг, реорганизация, аутсорсинг.
4. Стратегии деятельности консалтинговой фирмы. Матрица BCG для консалтинговой фирмы. Тактика и технологии деятельности консалтинговых фирм.
5. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы.

Шкала оценивания

Устный опрос и решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
89% - 75%	Учащийся демонстрирует совершенное знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять действующее бюджетное законодательства в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа действующей бюджетной системы РФ
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знаний основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять действующее бюджетное законодательства в своей профессиональной деятельности, не владеет навыками анализа действующей бюджетной системы РФ

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

Проверка реферата

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-6	Владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способностью отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения	ОПК-6.3	Способность воспринимать, обобщать и использовать информацию в системе «консультант-клиент»
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	УК-9.3.2	Способность использовать экономические знания в управленческом консультировании
ОПК ОС-11	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	ОПК ОС-11.3	Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам
ПК-1	Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом,	ПК-1.2.2.1	

	кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике		Знание основ и умение консультировать в области кадровой политики
ПК-20	Умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	ПК-20.1.3	Способность консультировать в области аттестации персонала

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-6.3 Способность воспринимать, обобщать и использовать информацию в системе «консультант-клиент»	Использует коммуникативные способности в рамках организации отношений и анализа информации в системе «консультант-клиент»	Характеризует виды информации, а также виды искажений информации
		Реализует умение активно слушать и аргументировать свою позицию.
		Осуществляет анализ эффективности коммуникативного процесса
УК-9.3.2 Способность использовать экономические знания в управленческом консультировании	Использует экономические знания в управленческом консультировании	Владеет следующими теоретическими категориями: Экономическая теория фирмы. Спрос и предложение. Условия максимизации прибыли. Типология консультирования. Аутсорсинг. Брендинг. Франчайзинг.
		Рассчитывает маржинальный анализ, проводить организационную диагностику.
		Проводит анализ эффективности деятельности организации с точки зрения маржинального подхода. Формирование навыков организационной работы в группе.
ОПК ОС-11.2.2 Способность предоставлять консультационные услуги в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	Оценивает возможность предоставления консультационных услуг в области управления персоналом внутренним и внешним заказчикам	Характеризует и использует виды консультационных услуг
		Способен управлять ассортиментом консультационных услуг и адаптации их под нужды

		заказчика
		Осуществляет анализ эффективности предоставления консультационных услуг
ПК-1.2.2.1 Знание основ и умение консультировать в области кадровой политики	Использует знание основ и умение консультировать в области кадровой политики	Идентифицирует виды кадровой политики
		Составляет концепции кадровой политики
		Проводит анализ точек принятия решений при создании кадровой политики
ПК-20.1.3 Способность консультировать в области аттестации персонала	Использует знания и умения для организации и реализации консультационного проекта	Использует сформировавшееся систематическое владение навыками анализа аттестации и деловой оценки персонала
		Владеет навыками анализа аттестации и деловой оценки персонала
		Составляет программы аттестации персонала. Проводит анализ эффективности программ аттестации персонала

4.3.2. Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД.

Примерные вопросы для подготовки к диспуту:

1. Этические нормы деятельности консультантов: основные проблемы в России.
2. Позиция консультанта в конфликтной ситуации.
3. Факторы, определяющие выбор поведенческой роли консультанта.
4. Специфика работы консультантов в России.
5. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России (анализ на основе статистических данных Эксперт РА и Коммерсант.ru).

Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся

Тема 1. Управленческий консалтинг: предмет, методология, понятийный аппарат

1. Какой период времени называют «золотые годы» управленческого консультирования? (выберите один вариант)

- а) времена Промышленной революции (XVIII–XIX вв);
- б) развитие поведенческих теорий и школы человеческих отношений (конец IX – начало XX века);
- в) бурный рост числа и укрупнение масштабов компаний (50–70 годы XX века);
- современный этап (конец XX – начало XXI века).

2. Какую зарубежную компанию принято считать первой консалтинговой фирмой? (выберите один вариант)

- а) McKinsey & Company;
- б) Arthur D. Little;
- в) PriceWaterhouseCoopers;
- г) Harrington Emerson;

д) School of Commerce, Account & Finance.

3. В каком году возникла первая российская школа консультантов по управлению в структуре АНХ при Правительстве РФ? (выберите один вариант)

а) 1930 г.;

б) 1983 г.;

в) 1992 г.;

г) 1999 г.

4. Напишите компании, входящие в «большую четверку» консалтинговых компаний:

5. Напишите известные Вам российские консалтинговые компании:

6. Какие тенденции на рынке консалтинговых услуг отмечают эксперты по итогам 2017 года? (возможны несколько вариантов ответа)

а) существенный рост в сегменте финансового консалтинга;

б) *снижение доли государственного и муниципального консалтинга;*

в) рост выручки консалтинговых компаний и увеличение консалтинговых бюджетов;

г) **рост услуг налогового и юридического консалтинга;**

д) увеличение оплаты труда консультантов;

е) падение сегмента стратегического консалтинга и консалтинга в области маркетинга.

7. В каких случаях компании целесообразно обращаться за помощью к консультанту? (возможны несколько вариантов ответа)

а) всегда, когда возникает сложная ситуация или для профилактики возможных проблем;

б) *когда необходим независимый взгляд со стороны на проблему клиента;*

в) когда проблема может вызвать очень серьезные социальные, экономические и др. последствия;

г) *когда нужна помощь грамотного специалиста в условиях ограниченного времени;*

д) *необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления;*

е) для участия во внутренних конфликтах предприятия;

ж) когда нужно принять важное решение за руководителя компании;

з) для подготовки консультационного отчета или другой отчетности.

8. Напишите в таблице по нескольку положительных и отрицательных сторон при обращении за помощью к различным видам консультантов (впишите в пустые строки):

Индивидуальный консультант	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Российское консультационное агентство	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. _____	1. _____

2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
Зарубежное консультационное агентство	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

9. Перечислите процедуры на каждом из этапов консультирования (заполните пустые строки):

Этап	Процедуры
Подготовка	1. Контакт с клиентом 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Диагностика	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Отчет о диагностике
Подготовка решений	1. Поиск альтернативных решений 2. _____ 3. _____ 4. _____
Внедрение решений	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. Контроль качества реализованных решений 6. _____
Завершение	1. Оценка проведенной консультационной деятельности 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

10. Выберите тенденции, которые имеют место в сегменте «Консультирование в области управления персоналом» по данным исследования американского и западно-европейского рынков кадровых услуг: (возможны несколько вариантов ответа)

- а) информационно-консультационное обеспечение;
- б) консультирование по разработке нормативной базы;
- в) корпоративный коучинг;
- г) услуга по оценке лояльности топ-менеджеров и их заинтересованности в честном ведении дел компании;
- д) услуги в области управления финансами;

е) услуги по направлению Workplace focus;
ж) услуги, связанные с построением на предприятии систем поощрения, отчетности и ответственности.

10. Способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения напрямую, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги – это: (выберите один вариант)

- а) аутсорсинг персонала;
- б) *аутстаффинг персонала;*
- в) адаптация персонала;
- г) balanced ScoreCard.

11. Какая из 5 моделей открытия консалтинговой компании подразумевает вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона передаёт другой стороне за плату право на определённый вид консалтинговых услуг, используя разработанную бизнес-модель его ведения? (выберите один вариант)

- а) аутсорсинг;
- б) *франчайзинг;*
- в) покупка;
- г) реорганизация (выделение);
- д) лизинг.

12. Какая из базовых стратегий деятельности консалтинговой фирмы характерна для фирм, стремящихся к диверсификации с проникновением на новые рынки? (выберите один вариант)

- а) стратегия роста;
- б) стратегия ограниченного роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) *комбинированная стратегия.*

13. Какая из моделей корпоративного управления Т. Долгопятовой сочетает в себе бесконтрольность менеджмента и невозможность увеличивать свою долю собственности? (выберите один вариант)

- а) модель «частного предприятия»;
- б) модель «коллективной менеджерской собственности»;
- в) модель с концентрированным внешним владением;
- г) *модель с распыленным владением.*

14. Как можно оценить консалтинговую компанию, в которой 60% проектов – «собаки»; 20% – «проблемы»; по 10% – «звезды» и «дойные коровы». Напишите обоснованный ответ

Вопросы к экзамену

1. Цели, задачи и наиболее известные подходы к управленческому консультированию.
2. Типизация консультационных организаций. Классификация консультантов по специализации. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов.
3. Содержание партнерских отношений «клиент – консультант». Характеристика типичных причин обращения к консультанту. Содержание международной и отечественной классификации консультационных услуг.
4. Особенности экспертного, процессного и обучающего консультирования в РФ.

5. Модель профессиональной компетенции консультанта.
6. Ассоциация консультантов: зарубежный и российский опыт
7. Понятие процесса управленческого консультирования. Стадии и этапы управленческого консультирования.
8. Этап подготовки в управленческом консультировании. Формы контракта. Психологический контракт. Особые условия составления консультационных договоров.
9. Этап диагноза в управленческом консультировании. Симптомы и причины проблем. Типология проблем А.И. Пригожина. Классификация методов консультирования.
10. Моделирование проблем. Анализ документов. Диагностическое интервью.
11. Метод мозговой атаки. Экспертные опросы. Метод номинальной группы. Метод Дельфи.
12. Синектика. Метод Парето. Методы самодиагностики организации: метод «Метафоры», метод «Крестовины».
13. SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы.
14. Метод сценариев. Метод Гордона. Методы активизации творческого мышления лиц, принимающих решения.
15. Методы тестирования. Тренинг. Деловые игры.
16. Понятие «патологии организации». Меры борьбы с патологиями.
17. Причины и цели планируемых организационных изменений. Модели организационных изменений: трехшаговая модель изменений; модель «исследования – действия»; модель планируемых изменений.
18. Понятие инновации. Признаки инновации. Роспатент. Инновации в УП.
19. Содержание и специфика реализации аутстаффинга и аутсорсинга (разница понятий).
20. Лизинг персонала: особенности и достоинства.
21. Бенчмаркинг как метод консультирования.
22. Содержание и специфика реализации в РФ антикризисного менеджмента.
23. Особенности проведения аудита персонала.
24. Анализ показателей по труду: коэффициенты, характеризующие степень интенсивности использования трудовых ресурсов; коэффициенты, характеризующие движение трудовых ресурсов.
25. Бренды в консалтинге. Деятельность большой «четверки»
26. Содержание и специфика реализации контроллинга персонала в РФ.
27. Специфика консультационной деятельности в России.

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и

	наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
--	---

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат. ВУЗ – не менее 60 процентов.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому

(семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение

самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфы, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает

конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала сворачивается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова; Российский государственный гуманитарный университет. – М. : Проспект, 2018. – 160 с.
2. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.А. Бирман; РАНХиГС при Президенте РФ, Институт бизнеса и делового администрирования. - М.: Дело, 2018. – 345 с.
3. Управленческое консультирование: учебное пособие / сост. Т. Е. Минякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 99 с. <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2017/247.pdf>.
4. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: Учебник для магистров [Электронный ресурс] : учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — Электрон.дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 212 с. ГРИФ Уполномоч. учр. Минобразования – Гос. ун-та управления.
5. Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование: учебное пособие. Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». - М.: Юнити-Дана, 2012. – 256 с. (Серия: Профессиональный учебник: Менеджмент).

6.2. Дополнительная литература

1. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018 – 423 с.
2. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2017, – 399 с.
3. Кован, С. Е. Антикризисный консалтинг : учебное пособие. – М.: Кнорус, 2018, – 411 с.
4. Алдакушева А.Б., Кремер М.И. Проблема кадрового консультирования в России // Интерактивная наука. Изд-во: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». –2017. – №5 (15) – С. 124-126
5. Смаржевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте [Электронный ресурс]: монография.- М.: Российский университет дружбы народов, 2012. - 112 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22183>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.
6. Никифорова Н. А. Управленческий анализ: учебник для магистров; под общ. ред. Н. А. Никифоровой. - М.: Юрайт, 2015. - 442 с.
7. Татьяна Никонова, Сергей Сухарев Управленческий аудит: персонал М. - Издательство: Экзамен; 2012 г 224 с.
8. Казакова Н.А., Управленческий анализ и аудит компании в условиях кризиса: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство Дело и сервис. - 2010 год - 304 с.
9. Кубр Милан (ред.) Управленческое консультирование. Том 2. Пер.с англ. М.К. Бабунашвили. — 2-е изд., перераб. — М.: Интерэксперт, 1992. — 319 с.
10. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. – М: ИНФРА-М, 2005.– 381 с. – (Учебники факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова).
11. Бровкина Н.Д., Мельник М.В. Практический аудит. - – М.: Инфра-М. - 2013.-208с
12. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Экономика управления персоналом. Учебник. М.: Инфра-М, 2013.- 427 с.

13. Галкина Е.В. Аудит бухгалтерской отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО" // Аудитор. 2009. №7. – с.47-62.
14. Савин А.А., Савин И.А., Савин Д.А. "Аудит для магистров: практический аудит", учебник. - М., Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2012.
15. Панова Е. Аудит системы управления персоналом: проблемы и перспективы // Проблемы теории и практики управления. 2008. №7. С.84-88.
16. Подвербных О., Самохвалова С. Аудит системы управления человеческими ресурсами предприятия // Человек и труд. 2011. №10. – с.55-57.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Экономика и социология труда: учебник./ под ред. А. Я. Кибанова –М.: НОРМА, 2015. – 582с.
2. Савин А. А. Аудит. Практикум: учеб. пособие для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. - 460 с.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон РФ от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»
2. Федеральный стандарт аудиторской деятельности N 1. «Цель и основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности» (утв. постановлением Правительства РФ от 23 сентября 2002 г. N 696)
3. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.08 г. № 307-ФЗ;
4. Информация Минфина России «Перечень случаев проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2014 год (согласно законодательству Российской Федерации)»
5. «Кодекс профессиональной этики аудиторов» (одобрен Советом по аудиторской деятельности 22.03.2012, протокол N 4) (ред. от 18.12.2014)

6.5. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Электронная библиотека учебного центра "Бизнес-класс" - <http://www.classs.ru/library/>
2. Официальный сайт Экономическая библиотека онлайн - <http://www.elobook.com/>
3. Официальный сайт Электронная библиотека по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам - <http://www.finbook.biz/>
4. Официальный сайт Корпоративный менеджмент: <http://www.cfin.ru>
5. СПС «Консультант Плюс»
6. СПС «Гарант»
7. ЭБС IPRbooks <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
8. ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#>
9. Электронное издательство «ЮРАЙТ» // <http://www.biblio-online.ru>

6.6. Иные источники

1. Правило (стандарт) аудиторской деятельности «Требования, предъявляемые к внутренним стандартам аудиторских организаций» (одобрено Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ 20 октября 2009 г.)

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD, MS EXCEL – для таблиц, диаграмм).

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.