

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

«Основы управленческого консультирования»

для направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом

профиль подготовки: документационное обеспечение и учет персонала

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения

Семестр Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8
ПК-26 – знание основ проведение аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал								
Статистика					+			
Управленческий учет и учет персонала							+	
Основы управленческого консультирования							+	
Основы кадрового аудита и контроллинга							+	
Этапы формирования компетенций					1		2	
ПК-31 – способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива, (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива								
Психология	+							
Основы управленческого консультирования							+	
Основы кадрового аудита и контроллинга							+	
Социология трудового коллектива				+				
Социология и психология управления человеческими ресурсами	+							
Психология личности руководителей и подчиненных	+							
Этапы формирования компетенций	1				2		3	

Заочная форма обучения

Семестр Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПК-26 – знание основ проведение аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал										
Статистика						+				
Управленческий учет и учет персонала									+	

Основы управленческого консультирования									+	
Основы кадрового аудита и контроллинга										+
Этапы формирования компетенций						1			2	3
ПК-31 – способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива, (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива										
Психология	+									
Основы управленческого консультирования									+	
Основы кадрового аудита и контроллинга										+
Социология трудового коллектива					+					
Социология и психология управления человеческими ресурсами	+									
Психология личности руководителей и подчиненных	+									
Этапы формирования компетенций	1					2			3	4

** В качестве этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определены семестры.*

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

Компетенции	Показатели	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ПК-26	Знать	основы проведения аудита и контроллинга персонала; типологию управленческого консультирования	методы и технологии диагностики и решения организационных патологий; особенности организации, функционирования, нормативно-правовых основ деятельности консультационной фирмы	алгоритм разработки и реализации программ организационных изменений; Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса	Устный опрос, конспект
	Уметь	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; планировать и прогнозировать работу с кадровыми ресурсами	применять стандартные методы управленческого консультирования в зависимости от этапов консультирования	анализировать рынок труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах; применять информационные технологии для решения управленческих задач	Тестирование, реферат
	Владеть	технологиями и методами разработки диагностических опросников; методами оценки эффективности существующих организационных процессов	навыками применения методов экономического обоснования разрабатываемых программ, проектов, рекомендаций	современными технологиями управления организацией; навыками анализа и установления взаимосвязей между сотрудниками в организации, навыками формирования эффективных команд	Кейс-задачи,

ПК-31	Знать	алгоритмы разработки и реализации организационно-управленческих решений в сфере управленческого консультирования	основы разработки и использования инноваций в сфере управленческого консультирования; условия эффективного консультанта по управлению	методы, этапы, особенности проектирования программ организационных изменений в области управления персоналом	Устный опрос,
	Уметь	диагностировать и применять специальные методы проведения консультационной работы; определять общую и дополнительную потребности на текущий и перспективный периоды	принимать управленческие решения по бюджетированию консалтинговых процессов	разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию функционирования организации как системы в целом и ее отдельных подсистем	Эссе, презентация
	Владеть	навыками формулирования рекомендаций по повышению эффективности функционирования организации	навыками подготовки консалтинговых проектов	навыками проведения внешнего и внутреннего консультирования	Консалтинговый проект

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

Мо- дуль	№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируем ой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства **
1	1	Сущность и содержание консалтинговой деятельности	ПК-26	Презентация + сопроводительный доклад
	2	Становление и развитие управленческого консультирования		Презентация+ сопроводительный доклад

2	3	Организация консалтинговых услуг	ПК-26,31	Кейс Тестирование Устный ответ Презентация+ сопроводительный доклад
	4	Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях		Тестирование Кейс
3	5	Особенности профессиональной деятельности специалиста-консультанта	ПК-31	Презентация+ сопроводительный доклад Эссе
	6	Методы и технологии управленческого консультирования		Устный опрос Тестирование Конспект
4	7	Консультирование по проблемам управления человеческими ресурсами	ПК-26	Тестирование Устный опрос
	8	Результативность и эффективность консультирования		Консалтинговый проект Реферат Индивидуальный опрос по вопросам к зачету по всем разделам

**Критерии и шкала оценивания презентации
с сопроводительным докладом**

Зачтено – 12-19 баллов

Не зачтено – 11 баллов и ниже

Критерии	Требования	Максимальное количество баллов
Структура	– количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (рекомендуется использовать не более 12 слайдов) – наличие титульного слайда	3
Текст на слайдах	– текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений – наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.	2
Наглядность	– иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания – иллюстрации хорошего качества, с четким изображением – используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)	3
Дизайн	– оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания	3

	<ul style="list-style-type: none"> – для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления – текст легко читается 	
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> – презентация раскрывает тему доклада отражает основные этапы работы – содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада – ошибки и опечатки отсутствуют 	3
Требования к выступлению	<ul style="list-style-type: none"> – выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи – выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории – электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его – выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней – при необходимости выступающий может легко перейти к любому слайду своей презентации 	5

Критерии и шкала оценивания устного ответа

Зачтено ставится, если содержание вопроса раскрыто полно; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию; в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа.

Не зачтено ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

Критерии и шкала оценивания тестового задания

Зачтено – 15-20 баллов

Не зачтено – ниже 14 баллов

В тестовом задании 20 вопросов. За правильный ответ начисляется 1 балл.

Критерии и шкала оценивания конспекта

Зачтено – конспект выполнен в соответствии с предлагаемой формой, объем конспекта – не менее трех страниц, верно выделены и объяснены основные идеи статьи, сформулированы правильные выводы, сформулирована и аргументированно объяснена собственная оценка статьи.

Не зачтено – не выявлены основные идеи статьи; конспект не выполнен, объем конспекта менее двух страниц, значительные отклонения от представленной формы.

Критерии и шкала оценивания реферата

Зачтено – 18-27 баллов

Не зачтено – 17 баллов и ниже

Критерии	Показатели	Максимальное количество баллов
Степень раскрытия проблемы	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы. 	12 баллов
Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> - круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). 	4 балла
Соблюдение требований к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> - правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев. 	5 баллов
Грамотность	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль. 	3 балла

Критерии и шкала оценивания эссе

Зачтено – 11 - 17 баллов

Не зачтено – 10 баллов и ниже

Критерий	Требования	Максимальное количество баллов
Знание и понимание теоретического материала.	<ul style="list-style-type: none"> - определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; - используемые понятия строго соответствуют теме; - самостоятельность выполнения работы. 	3 балла
Анализ и оценка информации	<ul style="list-style-type: none"> - грамотно применяет категории анализа; - умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; - способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к 	5 баллов

	аргументированному заключению; - диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации); - дает личную оценку проблеме;	
Построение суждений	- ясность и четкость изложения; - логика структурирования доказательств - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией; - приводятся различные точки зрения и их личная оценка. - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.	5 баллов
Оформление работы	- работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; - соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; - оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; - соответствие формальным требованиям.	4 балла

Критерии и шкала оценивания кейс задач

зачтено – 8-12 баллов

не зачтено – 7 баллов и ниже

Критерии оценки	Требования	Максимальное количество баллов
Эффективность решения	Решение должно обеспечивать наилучший результат с использованием минимальных средств	3
Новизна решения	Предлагаемая идея должна быть новой, впервые сформулированной именно студентом.	3
Обоснование решения	Студент должен продемонстрировать умение логически аргументировать правильность предлагаемых решений.	3
Практическая значимость решения	Студент должен продемонстрировать понимание возможности практического использования решения.	3

Критерии оценки консалтингового проекта

Зачтено – от 15 до 20 баллов

Не зачтено – 14 баллов и ниже

Критерии	Баллы
Полнота содержания проекта (наличие всех папок)	6
Использование полных данных реально существующих компаний	3
Полнота использования необходимых данных при формулировании неблагоприятной управленческой ситуации	3
Оформление кейса: грамотность, соответствие стандартам	3

оформления, использование мультимедиа, творческий подход к оформлению.	
Наличие графического материала (таблицы, схемы)	2
Объективное использование качественных и количественных критериев оценки эффективности проекта	3

2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено»:

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
<i>зачтено</i>	Оценки «зачтено» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного и нормативного материала, умеющий свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной кафедрой.	<i>Эталонный</i>
	Также оценка «зачтено» выставляется студентам, обнаружившим полное знание учебного материала, успешно выполняющим предусмотренные в программе задания, усвоившим основную литературу, рекомендованную кафедрой, демонстрирующие систематический характер знаний по дисциплине и способные к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	<i>Стандартный</i>
	Оценкой «зачтено» оцениваются ответы студентов, показавших знание основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и в предстоящей работе по профессии, справляющихся с выполнением заданий, предусмотренных программой, но допустившим погрешности в ответе или при выполнении контрольных заданий, не носящие принципиального характера, когда установлено, что студент обладает необходимыми знаниями для последующего устранения указанных погрешностей под руководством преподавателя.	<i>Пороговый</i>
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется студентам, обнаружившим пробелы в знаниях основного учебного материала, допускающим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Такой оценки заслуживают ответы студентов, носящие несистематизированный, отрывочный, поверхностный характер, когда студент не понимает существа излагаемых им вопросов, что свидетельствует о том, что	<i>Компетенции не сформированы</i>

	студент не может дальше продолжать обучение или приступать к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине	
--	---	--

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Темы для презентации на практических занятиях

Тема 1. Сущность и содержание консалтинговой деятельности.

Темы презентаций с сопроводительным докладом

1. Сущность процесса управленческого консультирования
2. Особенности консультационных услуг.
3. Консультирование как вид деятельности.
4. Консультационный проект.
5. Роли консультанта и клиента, их взаимодействие в процессе консультирования.

Тема 2. Становление и развитие управленческого консультирования

Темы презентаций с сопроводительным докладом

1. Первые профессиональные консультанты
2. Первые консалтинговые фирмы
3. Крупнейшие консалтинговые компании современности
4. Особенности управления персоналом консалтинговых компаний

Тема 3. Организация консалтинговых услуг

Темы презентаций с сопроводительным докладом

1. Возникновение потребности в консультационных услугах
2. Профессиональные услуги по экономике и управлению. Управленческий консалтинг
3. Типология и структура консультационных услуг

Тема 5. Особенности профессиональной деятельности специалиста-консультанта

Темы презентаций с сопроводительным докладом

1. Задачи и функции консультанта
2. Модель компетенций консультанта по управлению
3. Ошибки при взаимодействии консультанта и клиента
4. Конфликтологическое консультирование
5. Внешнее и внутреннее консультирование
6. Экспертное, процессное и обучающее консультирование
7. Консультант-клиентские отношения

Темы для решения кейс-задач

Тема 3. Организация консалтинговых услуг

Примерные варианты кейсов

В городе Торопец, Тверской области, находится ликеро-водочный завод «Кристалл Валдая», созданный в 1895 году по решению Петра Столыпина. До конца 1970-х годов XX века именно здесь находился единственный цех, в котором по заказу УД Совета министров СССР производилась водка «Посольская», поставлявшаяся на экспорт.

На сегодняшний день завод «Кристалл Валдая» представляет собой комплекс производственных зданий общей площадью более 4000 кв.м, расположенных на земельном участке в 15 га, с собственной артезианской скважиной глубиной более 200 м и лабораторией контроля качества выпускаемой продукции. Водка на заводе «Кристалл-Валдая» производится по классической технологии и известна своим высоким качеством. В 2010 году водка «Селигерская» получила диплом первой степени. На заводе установлено современное (2010 года выпуска) итальянское оборудование производительностью 6 тыс. бутылок в час, обновлены производственные линии.

Предприятие способно обеспечить работой до 200 чел., что, с учетом членов семей работающих, для шестнадцатитысячного Торопца является весьма существенным обстоятельством. Перечисленные факторы дают основание рассматривать завод как градообразующее предприятие. Несложно подсчитать его экономическую пользу для Тверской области – 40% от сумм уплаченных акцизов возвращается в бюджет области, а это приблизительно 60 руб. с каждой бутылки емкостью 0,5 л.

В настоящее время в отношении данного предприятия введена процедура конкурсного производства, которая, как известно, в большинстве случаев влечет за собой ликвидацию предприятия. Как арбитражный управляющий, осуществлявший анализ финансовой деятельности предприятия на стадии наблюдения, могу констатировать, что подобная ситуация явилась следствием недобросовестных действий контрагентов, не исполнивших свои обязательства. Вследствие такого неисполнения завод оказался не в состоянии своевременно осуществить налоговые платежи, что в свою очередь сделало невозможным продление лицензии на производство ликеро-водочной продукции. С истечением срока действия лицензии предприятие утратило право осуществления своей основной деятельности и вошло в процедуру банкротства.

На данном этапе существуют инвесторы, готовые участвовать в оздоровлении предприятия. Единственной возможностью такого оздоровления (не прибегая к продаже активов) является получение лицензии и возобновление производства.

Студентам предлагается разработать бизнес-проект по выведению предприятия «Кристалл Валдая» из состояния банкротства, перепрофилированию производства и возрождению компании.

Тема 4. Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях

Описание проблемы

Непосредственный начальник (НН), директор департамента крупной компании, получил указание от большого босса (ББ), члена совета директоров компании, срочное задание — подготовить презентацию по новой теме, для нового проекта, под новую идею, которая родилась в голове ББ.

НН, уяснив задание, поручил подготовку презентации своему эксперту (СЭ), молодому, растущему и перспективному сотруднику подразделения. Тот, на сколько было возможно, выяснил у НН общую постановку задачи, с энтузиазмом взялся за работу и в короткий срок подготовил презентацию нового проекта с учетом своих идей, опыта и

наработок. НН остался доволен работой и показал эту презентацию ББ, который также принял ее и дал добро доложить вопрос на совете директоров.

Да, НН был доволен, но захотел подстраховаться, еще улучшить материал — и попросил внешнего эксперта (ВЭ) посмотреть презентацию и доработать ее, довести до блеска. Этот ВЭ в профессиональном плане был авторитетом для НН, представляя собой типаж персонального эксперта, почти гуру местного масштаба, уже давно обслуживающего НН за небольшие деньги. Как руководитель, НН придерживался взгляда, что ум хорошо, а два — лучше, глядишь, кто-нибудь что-нибудь и присоветует, а также что ответственные яйца не следует класть в одну корзину.

ВЭ по своему вкусу переделал материалы СЭ и создал фактически новый вариант презентации, по мотивам исходной. И в этой версии, при сохранении текстового содержания, основные идеи, сформулированные СЭ, как-то истаяли, ключевые тезисы оказались размазаны, структура доклада изменена, акценты смещены, количество слайдов возросло раза в два. Скорее всего, ВЭ это не сознательно сделал, чтобы испортить исходный вариант, а поступил как обычно, не обращая особого внимания на содержание и делая упор на оформление презентации, показав в ней то, что считал нужным, без обсуждения с СЭ. А возможно, были и другие причины...

Зато в художественно — оформительском плане эта презентация, как считал НН, выглядела прекрасно. НН был человеком достаточно возрастным, однако любил информационные технологии, особенно презентации на PowerPoint, в которых уважал расцветки по образцу гавайской рубашки, завитушки, цветные картинки, анимацию, звуковые эффекты, пипиканье, щелчки, особенно барабанную дробь на ключевых выводах, когда на слайдах все возникает, исчезает, въезжает и выезжает и т.д. И это добро изрядно присутствовало в презентации, было заправлено туда щедрой рукой ВЭ ...

НН показал СЭ вариант, полученный от ВЭ, просмотрев который СЭ потерял дар речи, с трудом высказал, что она, эта презентация, никуда не годится, и быстро получил в ответ резко негативный отклик от НН, в смысле, чтобы критиковать по существу. Овладев собой и понимая, что спорить сейчас с НН бесполезно, СЭ в корректной форме указал на отдельные недостатки презентации, но не повторил, однако, ту итоговую оценку (не брать ее на доклад), которой она заслуживала, на его взгляд. При этом, во время их разговора, НН, казалось, не понимал и не отдавал себе отчета в том, что весь энтузиазм, труд, подходы и идеи, которые вложил в презентацию СЭ, были фактически перечеркнуты новой презентацией (и другим исполнителем). Что очень хорошо понимал СЭ, видя, насколько НН ценит его труд.

Времени до совета оставалось все меньше. После разговора НН все-таки задумался, что делать с презентацией. Он дал команду СЭ выйти на ВЭ, изложить замечания и вместе доработать вариант, представленный ВЭ. Свой эксперт так и поступил, связался с ВЭ, сослался на указание НН, и в общем виде сформулировал свои замечания, которые фактически не были приняты ВЭ, последний ограничился лишь отдельными косметическими правками материала.

На совете директоров презентация НН прошла не лучшим образом, собравшиеся мало что поняли, из-за невнятной структуры доклада и мельтешения картинок на экране НН не удалось донести до высокой и занятой аудитории существо проекта. Презентация, а из-за нее и сам докладчик смотрелись откровенно слабо. Особенно недоумевал ББ, который предварительно успел пролоббировать свою идею с влиятельными членами совета и ожидал на совещании солидного обоснования этого проекта, в чем был уверен, просмотрев первую презентацию, показанную ему НН, где было все ясно и понятно. А замысел ББ, первоначально привлекавший своей новизной и прорывным потенциалом, на этом заседании не получил одобрения совета, решили еще раз рассмотреть этот вопрос позднее. Докладчик выглядел бледно, настроение ББ после совещания было также далеко не лучшим и он знал, кто в этом виноват, кратко (очень кратко) высказав НН, что он о нем думает.

После совета НН, вдохновленный словами ББ, попытался сделать выволочку СЭ, но тот ответил, что действовал строго согласно его указаниям. Затем состоялся разговор НН с ВЭ, где претензии заказчика были остановлены исполнителем словами, что раньше ему такие вещи в презентациях нравились. Таким образом, выходило, что никто не виноват, но все герои остались недовольны друг другом...

Почему доклад на совете директоров оказался провальным и кто первый за это в ответе?

Кто из действующих лиц — ББ, НН, СЭ, ВЭ — и какие ошибки сделал?

Как надо было действовать указанным лицам, чтобы исключить (минимизировать) возможности подобных провалов?

Примерный перечень вопросов для тестирования

Тема 3. Организация консалтинговых услуг

1. Особенностью начального периода развития рынка управленческого консультирования явилось:

А) появление множества местных консалтинговых организаций

+Б) доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм

В) функционирование на рынке как российских так и зарубежных консалтинговых компаний.

2. Основой управленческой инфраструктуры являются:

А) руководители

Б) консультанты

+ В) консалтинговые фирмы.

3. Консультирование как профессиональная деятельность, содержанием которой является помощь руководителям в решении их проблем и внедрении достижений науки в практику управления, рассматривается в рамках:

А) деятельностного подхода

+ Б) деятельностно-функционального подхода

В) функционального подхода

Г) процессного подхода.

4. Объектом управленческой деятельности является:

А) руководство

Б) персонал

+В) организация

Г) технология

5. Основными функциями управленческого консультирования являются:

+А) исследовательская, производственная, консультационная

Б) познавательная, производственная, консультационная

В) системная, консультационная, исследовательская

Г) консультационная, системная, производственная.

Тема 4. Патологии в организационных отношениях и управленческих решениях

Примерные вопросы

1. Одним из факторов, стимулирующих обращение к профессиональному консультанту, является:

А) комплексный характер проблемы

Б) ситуация неопределенности

+В) наличие специальных технологий и знаний

Г) неформальные взаимоотношения

4. Аудит это –

А) услуги, оказываемые клиенту внешними по отношению к нему бухгалтерскими фирмами

+Б) системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю

В) всесторонние консультации по вопросам применения законодательства в конкретных ситуациях

Г) инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации разного рода объектов.

3. Легальное воздействие на органы государственной и местной власти для создания оптимальных условий деятельности фирмы - это:

А) хедхантинг

Б) инжиниринг

+В) лоббирование

Г) рекрутинг

Тема 6. Методы и технологии управленческого консультирования

Примерные вопросы:

1. Какие ролевые позиции в организации клиенте может занимать психолог-консультант:

+ А) исследователь, преподаватель, эксперт, психотренер

Б) исполнитель, преподаватель, администратор, эксперт

В) эксперт, преподаватель, исследователь

Г) преподаватель, психотренер, исследователь.

2. Основные признаки независимости консультанта:

А) административная, политическая и эмоциональная независимость.

Б) отсутствие контракта, финансовая независимость

В) финансовая, политическая и административная независимость

+Г) финансовая, административная, политическая и эмоциональная независимость.

3. Наиболее полно выделил основные принципы и механизмы взаимодействия консультанта и клиента:

А) Г.И. Маринко

Б) Ю.Лапыгин

+ В) Л.Тобиас

Г) Ф. Тейлор

4. Ошибка, заключающаяся в том, что консультант применяет старые методы по решению похожих задач, называется:

А) соломинка в прошлом

+ Б) работа по аналогии

В) боязнь нелогичности

Г) неубедительность

Тема 7. Консультирование по проблемам управления человеческими ресурсами

Примерные вопросы:

Типовыми разделами контракта являются:

А) вводная часть, тезис, аргументация

Б) преамбула, соглашение, заключение

- +В) преамбула, основная часть, заключение
 - Г) введение, соглашение, заключение.
20. Штрафные санкции указываются:
- А) во вводной части
 - + Б) в основной части
 - В) в заключении
21. Какие модели управленческого консультирования выделяют:
- +А) экспертное консультирование, консультирование по проекту, консультирование по процессу
 - Б) совместное консультирование, индивидуальное консультирование, системное консультирование
 - В) управленческое консультирование, кадровое консультирование, экспертное консультирование
 - Г) консультирование по проекту, консультирование по процессу
22. На каком этапе консультирования осуществляется предварительный диагноз проблемы:
- А) внедрение
 - Б) планирование действий
 - +В) подготовка
 - Г) диагноз
23. Изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, является целью следующего этапа консультирования:
- А) внедрение
 - Б) планирование действий
 - В) подготовка
 - +Г) диагноз
24. Одним из способов оценки результатов работы консультантов является:
- А) прогноз «рисков» и непредвиденных обстоятельств
 - Б) внедрение изменений
 - + В) определение реальных положительных изменений в организации клиента
 - Г) изменения в организационной культуре.

Темы для устного ответа на практических занятиях

Тема 3. Организация консалтинговых услуг

Примерные вопросы:

1. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
2. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
3. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним.
4. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.
5. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.
6. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?
7. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?
8. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?

9. Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?

Тема 6. Методы и технологии управленческого консультирования

Примерные вопросы:

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
4. В чем воплощается методология консультирования?
5. Что означает термин «методика консультирования»?
6. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
7. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
8. Какие методики относятся к универсальным?
9. В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?
10. Что понимается под инжинирингом?

Тема 7. Консультирование по проблемам управления человеческими ресурсами

Примерные вопросы:

1. Почему кадровое консультирование относят к интеллектуальной деятельности?
2. Смоделируйте организационно-управленческие проблемы, решение которых требует от консультанта способности эффективно разрешать межличностные конфликты.
3. Чем коучинг отличается от наставничества и тренинга?

Перечень тем для написания эссе

Тема 5. Особенности профессиональной деятельности специалиста-консультанта

Темы эссе

1. Имидж как фактор доверия консультанту
2. Качество клиент-консультантских отношений в условиях конкурентной среды
3. Консультант по управлению: обыденное и научное представление
4. Достижительная мотивация в становлении консультанта-профессионала
5. Профессиональная успешность консультантов по управлению

Темы для работы над конспектом

Тема 6. Методы и модели управленческого консультирования

Цель: осознать роль и значение методологии, методического и диагностического инструментария исследования организации и процессов управления для практической деятельности консультантов по управлению

Работа с порталом «Научная электронная библиотека» <http://elibrary.ru/>.

Необходимо пройти процедуру регистрации, по поиску выбрать статью из новейших источников (2014-2016 гг.), посвященную проблематике раздела, законспектировать работу какого-либо исследователя на ваш взгляд наиболее интересную и полезную для профессионального развития.

Форма для конспектирования

Библиографические данные (автор, название статьи, источник, место и год издания, стр.) _____

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ

ОБЪЯСНЕНИЕ

Выводы по статье _____

Комментарии _____

Ключевые слова (5-6 понятий, дать определение, указать источники определений) _____

Темы для консалтингового проекта

Тема 8. Результативность и эффективность консультирования

Студент разрабатывает проект в форме консалтингового кейса – развернутого отчета консультанта по разрешению неблагоприятной управленческой ситуации. Структура консультационного кейса должна быть представлена следующим образом:
Папка № 1. («Консультант».)

1. Наименование компании-консультанта.
2. История создания компании. Год создания. Номер и дата регистрации.
3. Правовая форма.
4. Членство в различных ассоциациях.
5. Юридический и фактический адрес, телефон, факс, e-mail.
6. Банковские реквизиты.
7. Основные виды деятельности с указанием номеров лицензий.
8. Масштабы организации (количество служащих, филиалов).
9. Информация о финансовой деятельности (выручка компании за последний отчетный период, выручка на одного специалиста).
10. Информация об основных партнерах и клиентах.

Папка № 2. (Название: «Клиент»).

1. Наименование компании-клиента.
2. История создания компании. Год создания. Номер и дата регистрации.
3. Правовая форма.
4. Членство в различных ассоциациях.
5. Юридический и фактический адрес, телефон, факс, e-mail.
6. Банковские реквизиты.

7. Область необходимого консультирования.
8. Масштабы организации (количество служащих).
9. Финансовые результаты деятельности.
10. Организационная структура компании-клиента.
11. Устав.

Папка № 3. («Задание консультанту»).

1. Формулировка неблагоприятной управленческой ситуации, требующей разрешения.
2. Формулировка управленческой проблемы.
3. Формулировка задачи консультанта.

Общие требования к написанию задания:

- Конкретная ситуация должна быть ориентирована на клиента.
- Конкретная ситуация должна вести клиента от фактов к проблеме, которую предполагается решить.
- Факты в конкретной ситуации должны быть ясны клиенту, но он не всегда может быть с ними знаком.
- Описываемые в конкретной ситуации факты и события должны быть ясны для консультанта и иметь для него определенный смысл.
- Подбор фактов и стиль их изложения должны быть интересны клиенту. В противном случае он может отказаться от консультационного договора.
- В конкретной ситуации должны быть элементы новизны.
- Через конкретную ситуацию дается возможность почувствовать ответственность в принятии решений.
- Конкретная ситуация должна побуждать клиента и консультанта к действию.
- Конкретную ситуацию нельзя путать с задачами, управленческими и деловыми играми, несмотря на ее ролевую природу.
- Факты и события в конкретной ситуации должны быть достоверными, она не должна быть выдумкой, т.к. люди с практическим опытом легко заметят фальшь и потеряют интерес к методу в целом.
- Конкретная ситуация должна обеспечивать знания о возможных управленческих действиях: когда, как и с кем действовать. Многие думают, что делать, но не многие делают, что знают.
- Конкретная ситуация должна быть динамичной.
- Конкретная ситуация должна быть информативной: полезно снабжать ее таблицами и графиками; каждый неясный момент целесообразно сопровождать комментариями; количество фактов должно полностью описывать конкретную ситуацию, но не перегружать ее.
- В описании конкретной ситуации надо избегать дублирования.
- В конкретной ситуации следует соблюсти баланс между проблемами и фактами.

Папка № 4. («Работа консультанта»).

1. План осуществляемых работ.
2. Сроки окончания каждого этапа работ, дата окончания всей работы.

Папка № 5. («Что получил клиент?»).

1. Перечень итогов по каждой из работ, осуществлявшихся консультантом.
2. Отчет консультанта по каждому пункту плана работ с расчетами эффективности внесенных предложений, организационными схемами.
3. Предполагаемый годовой экономический эффект от работы консультантов.

Папка №6 («Документация»)

1. Договор на оказание консультационных услуг
2. Акт приема-сдачи работ

Примерный перечень тем для работы над рефератом

Тема 8. Результативность и эффективность консультирования

Примерные темы рефератов

1. Особенности профессиональной деятельности специалиста-консультанта.
2. Модель компетенций консультанта в области управления персоналом.
3. Инструменты организационной диагностики в управленческом консультировании.
4. Классификации методов управленческого консультирования.
5. Управление консалтинговыми проектами.
6. Роль природы управленческого консультирования.
7. Антикризисное управленческое консультирование.
8. Консультирование по вопросам реструктуризации компаний.
9. Консультирование по управлению персоналом в условиях кризиса компании.
10. Консультирование по управлению командой менеджеров.
11. Контроль за ходом реализации консультационного проекта.

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Перечень теоретических вопросов к зачету

Вопросы к зачету

1. Основные этапы становления управленческого консультирования за рубежом.
2. Основные этапы становления отечественного управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Теоретическая и методологическая основа управленческого консультирования: научный менеджмент, теория организаций, организационное поведение, стратегический маркетинг и т.д.
6. Сущность, цели и задачи управленческого консультирования.
7. Понятие управленческого консультирования.
8. Этап завершения в управленческом консультировании.
9. Понятие диагностического консультирования.
10. Два подхода к управленческому консультированию.
11. Понятие процессного консультирования.
12. Функциональный подход к управленческому консультированию.
13. Понятие обучающего консультирования.
14. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
15. Внутреннее и внешнее консультирование.
16. Характерные черты управленческого консультирования.
17. Этап внедрения в управленческом консультировании.
18. Роли консультанта в управленческом консультировании.
19. Роли клиента в управленческом консультировании.
20. Понятие клиента консалтинговых организаций.
21. Ассоциации управленческих консультантов в РФ
22. Основные типы консалтинговых организаций.
23. Индивидуальное консультирование руководителя

24. Управленческое консультирование как деловая услуга.
25. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг РФ.
26. Цели и задачи управленческого консультирования.
27. Принципы управленческого консультирования.
28. Основные формы установления цен на консультационные услуги.
29. Классификация управленческого консультирования.
30. Предмет управленческого консультирования.
31. Методы управленческого консультирования.
32. Оформление результатов работы консультанта.
33. Понятие процесса управленческого консультирования.
34. Основные типы консультационных договоров.
35. Этап подготовки в управленческом консультировании.
36. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
37. Этап диагноза в управленческом консультировании.
38. Этап планирования действий в управленческом консультировании
39. Контроль в процессе управленческого консультирования.

Критерии оценки устного ответа на вопросы к зачету

Зачтено ставится, если:

- 1) полно раскрыто содержание вопроса;
- 2) материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;
- 3) показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;
- 4) ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;
- 5) допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;
- 6) в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа.

Не зачтено ставится, если:

- 1) не раскрыто основное содержание учебного материала;
- 2) обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;
- 3) допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.

Пример содержания зачетного билета

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный
университет»

ЗАЧЕТНЫЙ БИЛЕТ № 4
по дисциплине «Основы управленческого
консультирования»
направление подготовки 38.03.03
Управление персоналом семестр б

1. Особенности управленческого консультирования в РФ.
2. Индивидуальное консультирование руководителя
3. Понятие процесса управленческого консультирования

Составил

И.В. Петрова,
доцент каф. «Управление персоналом»,
канд. социол. наук

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____ И.Р. Казарян
« _____ » _____ 2017 г.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

4.2.

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью запланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Устный ответ	С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы вначале практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. Оценивается правильность ответа по содержанию задания; полнота и глубина ответа; сознательность ответа; логика изложения материала
Тестирование	Тестирование проводится по результатам освоения разделов дисциплины во время практических занятий. Во время проведения тестирования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения теста, доводит до обучающихся: темы, количество заданий в тесте время выполнения.

Презентация с докладом	Защита презентации с докладом предусмотрена рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Конспект	Темы для конспектирования выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Материал конспектируют студенты во внеурочное время. Конспект должен быть выполнен в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей). Выполненный конспект в назначенный срок сдаются на проверку
Реферат	Темы и критерии оценивания реферата выдаются вначале семестра. Выполненные работы сдаются преподавателю в соответствии с графиком сдачи реферата, который составляется вначале семестра
Кейс	Преподаватель не позднее, чем за неделю до срока решения кейс-задач доводит до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю либо рассматриваются устно.
Консалтинговый проект	Темы для проекта выдаются за два месяца до сдачи, работа выполняется поэтапно, каждый этап контролируется преподавателем, выполненный проект студент устно защищает
Эссе	Темы для эссе выдаются преподавателем не позднее чем за две недели до сдачи, Преподаватель консультирует студента в ходе написания эссе. Работа выполняется внеурочное время. В установленный срок работа сдается на проверку.

Методика оценки деятельности студента

Модуль	Номер раздела	Процедура оценивания	Оценка	
			<i>min</i>	<i>max</i>
1	1-8	тестирование	не зачтено	зачтено
		устный опрос	не зачтено	зачтено
		конспект	не зачтено	зачтено
2	1-8	эссе	не зачтено	зачтено
		решение кейсов	не зачтено	зачтено
3	1-8	реферат	не зачтено	зачтено
		анализ конкретной организации	не зачтено	зачтено
4	1-8	создание презентации	не зачтено	зачтено
		консалтинговый проект	не зачтено	зачтено

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Зачет

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых заданий, умение выполнять предусмотренные программой типовые задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания в нестандартных ситуациях при решении творческих заданий, обосновывать свои действия.

Обучающийся сдает зачет, который проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов. Перечень теоретических вопросов обучающиеся получают в начале семестра.

Составитель:

Петрова Ирина Владимировна,
доцент. каф. «Управление персоналом»,
канд. социол. наук

« ____ » _____ 2017 г.