

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 29.09.2022 11:04:46
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:

Руководитель ООП:

Чегринцова С.В.

30.08.2021 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)
Кадровый консалтинг

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки
Управление трудовой деятельностью в организации

Для студентов 4 курса очной формы обучения
4 курса заочной формы обучения

Составитель: ст.преподаватель Д.Ю. Бородин

Тверь, 2021

I. Аннотация

1. Наименование дисциплины (или модуля) в соответствии с учебным планом

Кадровый консалтинг

2. Цель и задачи дисциплины (или модуля)

Цель дисциплины «Кадровый консалтинг» заключается в том, чтобы будущим специалистам и руководителям теоретические основы и практические знания по решению проблем, связанных с организацией управленческого консультирования деятельности предприятий в современных условиях, в приобретении знаний по теоретическим основам кадрового консалтинга, о направлениях и методах управленческого консалтинга.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области консалтинговой работы с руководителями современной организации и практических навыков консалтинга по основным областям кадровой деятельности, разработки предложений по развитию различных категорий персонала, обеспечивающих повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, за счет чего возможно создание и усиление конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Задачи учебной дисциплины состоят в овладении студентами:

- умениями строить стратегию развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия,
- знаниями и навыками применения методов мотивации и стимулирования работников,
- знаниями и навыками реформирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия,
- навыками преодоления конфликтных ситуаций и сопротивления персонала нововведениям,
- навыками разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организации.

Кроме того, задачи дисциплины «Кадровый консалтинг»

в области *организационно-управленческой деятельности* заключаются в подготовке к

- участию в разработке и реализации корпоративной и конкурентной кадровой стратегии организации;
- участию в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии с кадровой стратегией организации;
- формированию организационной и управленческой структуры организаций;
- планированию деятельности организации и подразделений;

- мотивированию и стимулированию персонала организации, направленного на достижение стратегических и оперативных целей; в области *информационно-аналитической деятельности* – в развитии навыков
 - сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
 - создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
 - подготовки отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
 - оценка эффективности управленческих решений;
- в области *предпринимательской деятельности* задачи заключаются в
 - организации предпринимательской деятельности.

3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП

Дисциплина относится к модулю 5 «Дисциплины по дополнительному виду профессиональной деятельности «Социально-психологическая деятельность» вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовой деятельностью в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Корпоративная и социальная ответственность», «Конфликтология», «Экономика и социология труда», «Управление социальным развитием персонала», и позволяет более глубоко переосмыслить знания и развить навыки, полученные при освоении дисциплин профессионального цикла, а также для ряда элективных дисциплин.

4. Объем дисциплины (или модуля):

6 зачетных единицы, 216 академических часов, в том числе

контактная работа: лекции 18 часов, практические занятия 18 часов,
самостоятельная работа: 126 часа, контроль 54 часа.

5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (или модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

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

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
--------------------------------------	--

Промежуточный	Владеть: - методиками консультирования по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива в нестандартных ситуациях
	Уметь: - разрабатывать рекомендации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива в типовых ситуациях - применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива в типовых ситуациях
	Знать: - понятие и сущность слаженного трудового коллектива и его характеристик (взаимоотношения, морально-психологический климат)

ПК-37 - способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Промежуточный	Владеть: - технологиями преодоления локального сопротивления изменениям
	Уметь: - принимать участие в реализации программы организационных изменений; - выявлять тип работника и причину его сопротивления в процессе организационных изменений
	Знать: - инновационные типы работников, участвующих в программе организационных изменений; - причины сопротивления изменениям

6. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

7. Язык преподавания русский.

II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

1. Для студентов очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятель ная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Кадровый консалтинг как бизнес процесс	2	1	1	6
2. Понятие, становление и развитие кадрового консалтинга	4	2	2	6
3. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности	4	2	2	6
4. Методические основы консультирования и оценка результатов консалтинга	4	2	2	16
5. Повышение эффективности деятельности персонала организации с помощью кадрового консалтинга	4	2	2	16
6. Анализ предложений консультационных фирм	4	2	2	16
7. Профессиональные консультанты, причины и основания для обращения к консультантам	4	2	2	16
8. Выбор консультанта и консалтинговой фирмы	4	2	2	16
9. Поиск консультанта и консалтинговой фирмы	2	1	1	12
10. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	2	1	1	8
11. Процесс консультирования и организация выполнения работ	2	1	1	8
ИТОГО	162	18	18	126
Контроль	54			

2. Для студентов заочной формы обучения

Учебная программа –наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Кадровый консалтинг как бизнес процесс	11	1		10

2. Понятие, становление и развитие кадрового консалтинга	11	1		10
3. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности	11	1		10
4. Методические основы консультирования и оценка результатов консалтинга	22	1		21
5. Повышение эффективности деятельности персонала организации с помощью кадрового консалтинга	23	1	1	21
6. Анализ предложений консультационных фирм	23	1	1	21
7. Профессиональные консультанты, причины и основания для обращения к консультантам	23	1	1	21
8. Выбор консультанта и консалтинговой фирмы	22		1	21
9. Поиск консультанта и консалтинговой фирмы	23		1	22
10. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	19		1	18
11. Процесс консультирования и организация выполнения работ	19		1	18
ИТОГО	216	7	7	193
Контроль	9			

Учебная программа дисциплины

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Кадровый консалтинг как бизнес процесс

Понятие процесса кадрового консалтинга. Экспертное, проектное и процессное консультирование. Пятифазная модель процесса консультирования. Двухфазная модель кадрового консалтинга. Подготовка и консультирование.

Связь кадрового консалтинга и аудита персонала Предварительный диагноз проблемы. Объем диагноза. Основные источники информации для предварительного диагностического исследования.

Определение круга полномочий. Основные формы заключения контрактов и формирование проектов. Цель диагноза. Принятие решений о сборе материалов по проблеме. Выявление сильных и слабых сторон кадровой технологии.

Процесс внедрения решений и проектов. Тактика внедрения. Роль консультанта в фазе внедрения. Типология сотрудничества.

Тема 2. Понятие, становление и развитие кадрового консалтинга

Понятие управленческого и кадрового консалтинга. Два подхода к определению кадрового консультирования: как метода, обеспечивающего повышение результативности управления персоналом, и как профессиональной службы.

Эволюция становления и развития кадрового консультирования. Формы и виды консалтинговых услуг. Развитие методологии консультирования. Особенности консультативной практики в условиях перехода России к рынку. Взаимосвязь организационной культуры и успешности кадрового консалтинга.

Тема 3. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности

Внешнее, внутреннее и «смешанное» консультирование. Сравнительная характеристика зарубежных и российских консультантов. Консалтинговые фирмы и одиночные консультанты. Формирование проектных групп.

Управление консалтинговой службой. Содержание должностных обязанностей и квалификационных требований к консультантам. Личные качества, образование, практический опыт успешных консультантов. Критерии профессионализма. Компетенции консультанта. Этические требования и ответственность консультантов. Профессиональные кодексы консультантов. Ассоциации управленческих консультантов. Отечественный и зарубежный опыт деятельности ассоциаций консультантов. Определение размера и порядка выплаты вознаграждения консультанта в консалтинговом проекте. Паушальная оплата услуг. Сметы в расчете услуг. Смешанные формы оплаты услуг консультанта.

Тема 4. Методические основы консультирования и оценка результатов консалтинга

Методы обработки информации. Экспресс-анализ групповой работы. Классификация данных. Методы решения проблем. Экспертный и логический анализ. Методы реализации. Методы переноса результатов в реальные условия. Методы работы с клиентом: методы сотрудничества и поддержки.

Методы диагностики. Опросы, беседы, наблюдения интервью, кадровый аудит.

Оценка результатов консультирования. Оценка выгод, получаемых клиентом. Прямые результаты - количественные, качественные. Косвенные результаты. Оценка процесса консультирования. Оценка выгод, получаемых консультантом: рост профессионализма, качество разработок и рекомендаций, расширение рынка и объема услуг.

Тема 5. Повышение эффективности деятельности персонала организации с помощью кадрового консалтинга

Порядок реализации консалтинговых проектов: контракт, техническое задание, инструментарий консалтинга, авторские предложения, отчеты и планы внедрения. Подготовка презентации.

Составляющие и параметры кадрового консалтинга. Диагностика процессов формирования персонала. Пакет услуг по разработке системы стимулирования. Оценка управленческого потенциала. Определение потребности в подготовке и повышении квалификации персонала.

Анализ организационной структуры. Диагностика кадрового потенциала. Экспресс-оценка и полный диагноз укомплектованности кадрового состава в целом и по уровню управления; оценка соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессиональной деятельности, анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей; анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам, оценка текучести кадров.

Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм

Особенности консультационных услуг. Классификация и характеристика консультационных услуг. Субъекты и объекты управленческого консультирования. Виды консультационных организаций. Мировой опыт современного консультирования. Специфика консалтинговых услуг в России. Этика консультационных отношений. Документационное обеспечение консультационных процессов.

Тема 7. Профессиональные консультанты, причины и основания для обращения к консультантам

Критерии профессионализма консультанта, внешние и внутренние консультанты, анализ проблем клиентской организации, принятие решения о приглашении консультантов. Объект и предмет исследования. Методы управленческого консультирования. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования. Консультирование и корпоративная культура в конкурентной среде. Консалтинг в сфере управленческой деятельности. Управленческая культура руководителя и консалтинг. Управленческое консультирование для руководителей, специалистов и работников: специфические черты. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.

Тема 8. Выбор консультанта и консалтинговой фирмы

Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта, организация внутреннего консультанта, ассоциация консультантов. Роль консультанта в лоббировании интересов корпоративных организаций. Кодекс поведения консультанта. Взаимоотношения «консультант – клиент». Определение ожиданий и ролей, профессиональный внутренний и внешний консалтинг. Методология воздействий на «систему клиента». Изменения в организации и управление процессом изменений со стороны консультанта. Роль руководителя в поддержке изменений. Нормативная база управленческого консультирования. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.

Тема 9. Поиск консультанта и консалтинговой фирмы

Источники информации, определение потенциальных консультационных фирм, модель процесса поиска и выбора консультанта. Ролевая природа управленческого консультирования. Лидерство в менеджменте и современный консалтинг. Управленческая коррекция имиджа корпоративной организации с помощью консалтинга. Конкурентоспособность фирмы и консалтинг. Информационное обеспечение консультационной деятельности. Техническое задание консультационной фирме. Содержание приглашения к участию в конкурсе, технические и финансовые критерии отбора, назначение технического задания, структура и содержание технического задания. Основные принципы консультирования. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе. Работа аудитора и консультанта.

Тема 10. Анализ предложений консультационных фирм

Структура и содержание технического и финансового предложений, оценка предложений, цена консультационной услуги, методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов. Поиск консультационной фирмы (консультанта). Критерии выбора консультационной организации. Начальная стадия процесса консультирования. Пути и методы достижения согласия в отношении

«правил игры» для клиентов и первые встречи с заказчиком. Достижение согласия по вопросу дальнейших действий между консультантом и клиентом.

Тема 11. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Формы соглашений, структура и содержание контракта, модели консультирования, экспертное консультирование, консультирование по проекту, консультирование по процессу. Российская практика управленческого консультирования. Особенности процесса консультирования. Предварительный диагноз проблемы заказчика, трудности. Возможные способы и методы их преодоления (использование метода сравнения, сбор и анализ информации о характере проблем клиента). Бизнес – план компании. Оценка конкурентного положения организации. Составление плана выполнения задания и заключение контракта на консультирование клиента.

Тема 12. Процесс консультирования и организация выполнения работ

Модель процесса консультирования, пример распределения работ по этапам проекта и срокам. Поиск идей для выработки альтернативных решений. Оценка альтернатив. Разработка конкретных предложений по осуществлению выбранных изменений и планирование работ по их конкретной реализации. Техническое задание консультационной фирме. Современные информационные технологии в управленческом консультировании. Организация интернет-консультирования. Методика проведения диагностического консультирования. Методика проведения обучающего консультирования.

III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (или модулю)

Методические указания по проведению практических занятий

Методические указания должны раскрывать рекомендуемый режим и характер проведения практических занятий (если они предусмотрены рабочим учебным планом). Цель практических занятий – углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в ходе изучения дисциплины. На практических занятиях студенты должны выполнять согласно разработанного преподавателем плана.

На практическом занятии студенты получают задание от преподавателя, выполняют его. Преподаватель проводит проверку правильности его выполнения. Следует отметить, что студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя или студентов, которые связаны с темой задания.

Продолжительность одного практического занятия от 2 до 4 академических часов. Перед проведением практического занятия должен

быть подготовлен необходимый материал или выбран объект, которым студенты будут оперировать, используя полученную теоретическую базу.

Практические занятия по курсу дисциплины помогут студентам приобрести навыки применения полученных знаний в практической деятельности, а также навыки выработки своих собственных суждений и осуществления определенных конкретных действий.

Материал для практических занятий целесообразно упростить или выделить в исследуемом объекте составную часть (сторону, проблему). В связи с изменением экономической ситуации в условиях рыночной экономики материал для практических занятий следует обновлять.

Практическое занятие (ПЗ) является важным дополнением лекционных занятий для более полного усвоения пройденного материала и закрепления полученных теоретических знаний. На ПЗ студент должен получить индивидуальное задание или групповое задание от преподавателя, если по условиям задание выполняется группой студентов. В случае необходимости студент может получить консультацию по выполнению задания у преподавателя или в порядке взаимного консультирования студентов. После окончания выполнения задания студент должен довести полученный результат до преподавателя, при необходимости оформить его в установленном порядке, и получить оценку в рамках рейтинговой системы оценки знаний. В случае, если выполнение задания вызвало определенные затруднения, и не было выполнено в аудиторное время, студент имеет право получить разрешение у преподавателя на его доработку в домашних условиях.

Методические указания для организации самостоятельной работы студента и изучению дисциплины

Методические указания для студентов в данном разделе раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы по:

- изучению теоретического курса;
- проведению практических занятий;
- проведению лабораторных работ;
- выполнению курсовых проектов, курсовых работ, контрольных работ, рефератов;
- организации самостоятельной работы студентов;
- использованию информационных технологий.

Виды самостоятельной работы студентов:

1/ планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия вне аудиторных занятий;

2/ разнообразные активные формы индивидуальной и коллективной деятельности, направленные на творческое усвоение материала, формирование и развитие различных умений и навыков и выполняемые на учебных занятиях и вне расписания;

3/ деятельность субъекта образовательного процесса, разделяющаяся на обязательную (подготовка к учебным занятиям) и дополнительную (самообразование), которая организуется в соответствии с его личными запросами и интересами, не контролируется и не направляется извне.

Характер самостоятельной работы студентов

1/ *репродуктивный* – самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.;

2/ *познавательно-поисковый* – подготовка презентаций, выступлений, выполнение курсовой работы (курсового проекта), контрольной работы;

3/ *творческий* – подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий, подготовка выпускной квалификационной работы и др.).

Методические рекомендации преподавателю по организации СРС

Для реализации данных принципов преподавателю необходимо:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы студентов в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для СРС;
- обеспечить СРС учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

Характерные черты СРС

Виды занятий	Основные черты самостоятельной работы
1. Лекция	Самостоятельное ознакомление с лекционным материалом, включая современные носители информации
2. Семинар	Подготовка к семинарским занятиям
3. Деловая игра, решение проблем в рамках проектирования (исследования)	Подготовка к проведению мероприятия, собеседование (консультации) между студентами или с преподавателем во внеаудиторное время
4. Индивидуальное консультирование, предусмотренное учебным планом	Проводится преподавателем во внеаудиторное время в периоды времени, отраженные в расписании занятий. Результаты индивидуальной работы со студентами отражаются в отчетах установленной формы
5. Практические занятия (лабораторные работы)	Подготовка к проведению практических занятий (например, подготовка самостоятельной аналитической работы) во внеаудиторное время
6. Контрольная работа	Самостоятельное выполнение заданий, решение задач, проектно-расчетных заданий

7. Курсовая работа (курсовой проект)	Самостоятельное выполнение курсовой работы (курсового проекта), осуществление аналитической деятельности, разработка и обоснование мероприятий, представленных в работе
8. Выпускная квалификационная работа	Самостоятельное выполнение ВКР, осуществление аналитической деятельности, разработка и обоснование мероприятий, представленных в работе, подготовка презентации ВКР
9. Тестирование	Самостоятельная подготовка к проведению тестирования, изучение дополнительного материала, проведение тестирования во внеаудиторное время
10. Кейс-стадии	Ознакомление с ситуацией, подготовка ответов на вопросы во внеаудиторное время с последующим обсуждением кейса в аудитории
11. Изучение рекомендуемых информационных источников	Осуществление реферирования, конспектирования, поиск ответов на поставленные вопросы, выполнение письменных заданий (реферата, эссе, курсовой работы и т.п.), подготовка устных докладов, презентаций
12. Поиск необходимой информации по теме	Устное представление информации в аудитории, письменное изложение, использование для выполнения конкретного задания, расчета и т.п.

Формы организации внеаудиторной СРС

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов может быть связана как с углублением понимания разделов, изученных на лекциях, семинарских занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий. Могут быть предложены следующие варианты заданий по работе с учебной и специальной литературой, материалами Internet.

1-й уровень сложности (для студентов 1 курса):

- составление перечня страниц и абзацев, содержащих информацию по изучаемому вопросу;
- составление простого и развернутого плана статьи, главы, параграфа;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- написание репродуктивного реферата;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

2-й уровень сложности (для студентов 2-3 курса):

- написание аннотации статьи (параграфа или раздела). Аннотация – краткое (3-4 предложения) изложение содержания текста с указанием его назначения, идейной направленности и значимости;

- нахождение в монографиях (или проблемных статьях) спорных моментов; поиск аргументов и контраргументов к ним;
 - составление конспекта в виде таблицы и др.
- 3-й уровень сложности (для студентов 4 курса):*
- подготовка рецензии (критической статьи) или экспертизы качества представленной работы;
 - написание аналитических рефератов по одному или нескольким источникам информации в рамках одной темы.

Другой формой СРС является решение задач, анализ проблемных ситуаций, кейс. В последнее время большое внимание при организации СРС уделяется выполнению творческих заданий. Наиболее распространенными и эффективными являются следующие формы творческих работ: мини – исследование; эссе; проект; интервью; электронная презентация; разработка параграфа экспериментального учебника; видеофильм.

Подготовка графических работ: чертежи; схемы; электронные презентации.

При самостоятельной работе по ряду дисциплин могут использоваться специфические формы, такие как грамматические и лексические тренажеры, эксперименты, анкетирование и т.п.

Следует учитывать, что навык формируется в ходе не менее чем 7-9 кратного повторения аналогичных по форме заданий (за весь период обучения в вузе).

При организации самостоятельной работы студентов в рамках одной учебной дисциплины для поддержания уровня заинтересованности студентов необходимо комбинировать различные варианты заданий.

Современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий. При планировании СРС необходимо учитывать трудозатраты студентов на выполнение отдельных заданий для избежания физических перегрузок обучающихся.

Методика расчета трудозатрат студентов по выполнению СРС

Форма выполнения задания для СРС	Трудозатраты в расчете час/лист А4		
	Уровень сложности задания		
	1	2	3
Конспект	0,12	0,2	0,3
Аналитический реферат, доклад	1	1,5	2
Расчеты	4	5,5	6,5
Чертеж детали	0,4	0,7	1

Методические указания по выполнению рефератов

Реферат является одной из форм самостоятельной зачетной работы студентов. Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Каждая структурная часть реферата начинается с новой страницы. Общий объем реферата не должен превышать 20 страниц.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Содержание включает порядковые номера, наименование разделов и подразделов с указанием номеров начальных страниц. Введению, заключению, библиографическому списку порядковые номера не присваиваются.

Содержание размещают с новой страницы после титульного листа. Слово «содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы или прописными буквами, выделяется «жирным шрифтом». Содержание является второй страницей реферата, номер на странице проставляется в нижней части страницы посередине.

Введение должно содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы, содержать цель и задачи выполнения работы.

В основной части должна быть раскрыта тема. В данном разделе, как правило, разделенном на главы, необходимо раскрыть все пункты составленного плана, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее, собственная позиция автора реферата. Важно добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных задач. Каждый раздел основной части должен открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

В заключении подводятся итоги, излагаются выводы, делаются обобщения (иногда с учетом различных точек зрения на изложенную проблему), отмечается то новое, что получено в результате работы над данной темой. Заключение по объему не должно превышать введение.

Библиографический список составляется и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

В работе должны быть ссылки на источники информации. В ограниченном объеме допускается цитирование с обязательным указанием источников информации. Недопустимо использование в работе необработанных и неотредактированных текстов из Интернет-ресурсов.

Оценка реферата производится в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний студентов.

IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (или модулю)

Сформирован на основе карты компетенций, в соответствии с которой в рамках данной дисциплины формируется начальный и промежуточный уровни компетенции.

Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ПК-31, ПК-37

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
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		
Промежуточный владеть	В целях формирования владений методиками консультирования по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива в нестандартных ситуациях выполнить кейс №1	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный уметь	Для выявления умений разрабатывать рекомендации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива в типовых ситуациях, применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива в типовых ситуациях выполнить кейс №2, тест №1	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3

		<p>балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Промежуточный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. История зарождения и становления консалтинговых услуг 2. Зарождение и становление консалтинга в России 3. Направления развития российского рынка консалтинговых услуг 4. Профессиональные требования к консультантам: внешние и внутренние консультанты 5. Профессиональные объединения консультантов: цели и задачи 6. Консалтинговый сервис: предпосылки возникновения 7. Управленческий консалтинг и его характерные признаки. 8. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг. 9. Ценообразование на консалтинговые услуги. 10. Факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на современный рынок консалтинговых услуг 11. Негативные факторы, препятствующие развитию консалтинга в России 12. Консультант и его профессиональные компетенции. Консультант по управлению. 13. Внешние и внутренние консультанты, особенности их деятельности. 14. Формирование служб внутренних консультантов и их функции. 15. Сущность понятия кадровый консалтинг 16. Два подхода к кадровому 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

	<p>консалтингу: социально-психологический и менеджмент подходы</p> <p>17. Цель и задачи кадрового консалтинга</p> <p>18. Функции кадрового консалтинга</p> <p>19. Основные методы и инструменты кадрового консалтинга</p> <p>20. Этапы консультационной работы</p> <p>21. Причины обращения менеджеров компаний за помощью к внешним консультантам</p> <p>22. Структура кадрового консалтинга</p> <p>23.</p>	
<p>ПК-37 - способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике</p>		
<p>Промежуточный владеть</p>	<p>В целях оценки степени владения технологиями преодоления локального сопротивления изменениям выполнить кейс №3, тест №2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Промежуточный уметь</p>	<p>Для выявления умений принимать участие в реализации программы организационных изменений, выявлять тип работника и причину его сопротивления в процессе организационных изменений</p> <p>Составить презентации по темам:</p> <p>1. Причины возникновения и факторы развития консалтинговых услуг:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов. • Недостаток визуальных

	<p>мировой опыт.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Особенности развития консалтинга в «золотой век» консалтинга. 3. Современная практика европейских профессиональных объединений консультантов. 4. Особенности практики американских профессиональных объединений консультантов. 5. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг. 6. Изменения рынка консалтинговых услуг в результате развития информационных технологий. 7. Фундаментальные аспекты стратегии консультирования. 8. Причины низкой компетентности российских консультантов. 9. Конкурентное преимущество российских консультантов. 10. Кадровый консалтинг как структурный элемент управленческого консалтинга. 11. Мировой опыт и особенности современного кадрового консалтинга в развитых странах. 12. Особенности структуры кадрового консалтинга в России. 13. Карьерный коучинг для молодых специалистов. <ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность ведущих мировых консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы. 2. Деятельность ведущих российских консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы. 3. Зарубежный опыт организации системы подбора персонала в консалтинговые компании. 	<p>средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла. • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.
--	--	--

	<p>14. Рекрутинговый бизнес в России: история и современные тенденции.</p> <p>15. Специфика аутплейсмента в российских и зарубежных компаниях.</p> <p>16. Значение и роль обучения персонала в российских компаниях.</p> <p>17. Западный подход к обучению персонала.</p> <p>18. Причины возникновения и факторы развития консалтинговых услуг: мировой опыт.</p> <p>19. Особенности развития консалтинга в «золотой век» консалтинга.</p> <p>20. Современная практика европейских профессиональных объединений консультантов.</p> <p>21. Особенности практики американских профессиональных объединений консультантов.</p> <p>22. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.</p> <p>23. Изменения рынка консалтинговых услуг в результате развития информационных технологий.</p> <p>24. Фундаментальные аспекты стратегии консультирования.</p> <p>25. Причины низкой компетентности российских консультантов.</p> <p>26. Конкурентное преимущество российских консультантов.</p> <p>27. Кадровый консалтинг как структурный элемент управленческого консалтинга.</p> <p>28. Мировой опыт и особенности современного кадрового консалтинга в развитых странах.</p> <p>29. Особенности структуры кадрового консалтинга в России.</p> <p>30. Карьерный коучинг для молодых специалистов</p>	
--	--	--

	<p>31. Деятельность ведущих мировых консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.</p> <p>32. Деятельность ведущих российских консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.</p> <p>33. Зарубежный опыт организации системы подбора персонала в консалтинговые компании.</p> <p>34. Рекрутинговый бизнес в России: история и современные тенденции.</p> <p>35. Специфика аутплейсмента в российских и зарубежных компаниях</p> <p>36. Значение и роль обучения персонала в российских компаниях.</p> <p>37. Западный подход к обучению персонала.</p>	
<p>Промежуточный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кадровый аудит 2. Оптимизация технологии управления персоналом 3. Оценка кадрового потенциала Компании или подразделений 4. Оценка СПК и системы неформальных отношений 5. Оптимизация системы оплаты труда 6. Разработка и реализация системы обучения персонала 7. Рекрутмент как форма кадрового консалтинга 8. Механизм реализации 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

	<p>карьерного роста: система ротации и система карьерного планирования</p> <p>9. Ауиплейсмент как форма кадрового консалтинга</p> <p>10. Рекрутинговый бизнес в России и за рубежом</p> <p>11. Кадровые агентства и их роль</p> <p>12. Консалтинг в области обучения персонала</p> <p>13. Система обучения персонала как вид консалтинговых услуг</p> <p>14. Тренинг как наиболее современная форма обучения персонала</p> <p>15. Кадровый консалтинг как деловая услуга и как метод диагностики.</p> <p>24. Понятие и области кадрового консалтинга.</p> <p>16. История кадрового консалтинга.</p> <p>17. Становление кадрового консультирования в России.</p> <p>18. Сущность проектного консультирования.</p> <p>19. Экспертное консультирование.</p> <p>20. Сущность и перспективы процессного консультирования в России.</p> <p>21. Пятифазная модель процесса консультирования.</p> <p>22. Шестифазная модель кадрового консалтинга.</p> <p>23. Аналитический и</p>	
--	---	--

	<p>программирующий этапы консалтинга. 24. Консультационный проект: содержание, порядок реализации.</p>	
--	--	--

Задание 1.

Тематика рефератов

38. Причины возникновения и факторы развития консалтинговых услуг: мировой опыт.
39. Особенности развития консалтинга в «золотой век» консалтинга.
40. Современная практика европейских профессиональных объединений консультантов.
41. Особенности практики американских профессиональных объединений консультантов.
42. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
43. Изменения рынка консалтинговых услуг в результате развития информационных технологий.
44. Фундаментальные аспекты стратегии консультирования.
45. Причины низкой компетентности российских консультантов.
46. Конкурентное преимущество российских консультантов.
47. Кадровый консалтинг как структурный элемент управленческого консалтинга.
48. Мировой опыт и особенности современного кадрового консалтинга в развитых странах.
49. Особенности структуры кадрового консалтинга в России.
50. Карьерный коучинг для молодых специалистов.
 1. Деятельность ведущих мировых консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.
 2. Деятельность ведущих российских консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.
 3. Зарубежный опыт организации системы подбора персонала в консалтинговые компании.
51. Рекрутинговый бизнес в России: история и современные тенденции.
52. Специфика аутплейсмента в российских и зарубежных компаниях.
53. Значение и роль обучения персонала в российских компаниях.
54. Западный подход к обучению персонала.
55. Причины возникновения и факторы развития консалтинговых услуг: мировой опыт.
56. Особенности развития консалтинга в «золотой век» консалтинга.
57. Современная практика европейских профессиональных объединений консультантов.

58. Особенности практики американских профессиональных объединений консультантов.
59. Тенденции и перспективы развития отечественного рынка консалтинговых услуг.
60. Изменения рынка консалтинговых услуг в результате развития информационных технологий.
61. Фундаментальные аспекты стратегии консультирования.
62. Причины низкой компетентности российских консультантов.
63. Конкурентное преимущество российских консультантов.
64. Кадровый консалтинг как структурный элемент управленческого консалтинга.
65. Мировой опыт и особенности современного кадрового консалтинга в развитых странах.
66. Особенности структуры кадрового консалтинга в России.
67. Карьерный коучинг для молодых специалистов
68. Деятельность ведущих мировых консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.
69. Деятельность ведущих российских консалтинговых компаний: на примере функционирования конкретной фирмы.
70. Зарубежный опыт организации системы подбора персонала в консалтинговых компаниях.
71. Рекрутинговый бизнес в России: история и современные тенденции.
72. Специфика аутплейсмента в российских и зарубежных компаниях
73. Значение и роль обучения персонала в российских компаниях.
74. Западный подход к обучению персонала.

Шкала оценки рефератов:

- Оригинальность текста составляет свыше 50%.
- Привлечены наиболее известные работы по теме исследования – 5 баллов.
 - Отражение ключевых аспектов темы, но отдельные вопросы не раскрыты – 4 балла.
 - Реферат опирается на учебную литературу и/ или устаревшие издания – 3 балла.
 - Фрагментарное отражение ключевых аспектов темы. Частичное соответствие содержания теме и плану реферата – 0 баллов.

Задание 2 (кейсы) .

Кейс №1

ВРЕМЕННЫЕ ГРАНИЦЫ ЭФФЕКТИВНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Реальная ситуация с перемещаемостью руководителей на наших предприятиях весьма далека от идеальной. И это не позволяет в полной мере использовать и наращивать потенциал кадров управления, а, следовательно,

и повышать за счет этого эффективность деятельности промышленных предприятий.

В настоящее время многие промышленные предприятия не только не наращивают, но и постоянно теряют (порой безвозвратно) управленческие кадры. Поэтому говорить о недостатках длительного пребывания человека на руководящей должности оказывается немодным и, что называется, «неактуальным».

Не так давно в России был анализ длительности пребывания в должности руководителей средних и некоторых высших звеньев без вертикального и горизонтального перемещения. При этом установлено, что, например, средняя продолжительность работы в должности руководителей цехов составляет 7,5 года, т.е. в 2 раза выше периода наиболее эффективной деятельности. Внутреннее распределение по стажу показывает еще более неблагоприятную ситуацию. Так, численность руководителей цехов со стажем до 4 лет составляет лишь 50%, свыше 10 лет – 18%, свыше 15 лет – 12%. Два руководителя работали начальниками цеха без какого-либо перемещения свыше 25 лет. С одной стороны, руководитель со стажем набирает весь необходимый опыт работы, он обладает глубокими знаниями ценностей организационной культуры и особенностей персонала

С другой стороны, рассчитывать на серьезные перемены в показателях деятельности производственных объектов, где руководители работают свыше 10 лет, нельзя. Руководитель ко всему привык и свои функции он исполняет на ординарном уровне, "позицию стороннего наблюдателя" он утратил, а повторяющийся в течение длительного периода опыт часто служит плохую службу и руководителю, и производству. Аналогичные тенденции наблюдаются и в деятельности руководителей функциональных звеньев промышленных предприятий, средний стаж работы которых, по данным наших исследований, составляет более 10 лет.

Заметно снижение эффективности труда во времени и у руководителей высшего звена управления предприятием, хотя здесь период наиболее эффективной деятельности значительно больший, чем у руководителей среднего звена. Последнее обусловлено более сложным объектом управления, а, следовательно, и большим временем, необходимым для того, чтобы сначала полностью познать объект, а затем потерять интерес к нему.

Так, бывший генеральный директор объединения "Апатит" Голованов Г.А. пишет: "... Новому директору требуется не менее трех лет, чтобы почувствовать себя уверенно в своем кресле. По моим личным наблюдениям, его деятельность будет прогрессировать еще пять – шесть лет, достигая максимума, выше которого данный человек подняться обычно не может в силу своих чисто человеческих качеств". Данные исследований показали, что генерация новых идей в управлении у руководителей высших звеньев заметно снижается на рубеже 6-8 лет, в зависимости от сложности производства и величины предприятий, а далее идет процесс модификации.

В процессе исследований ученые столкнулись с довольно интересным явлением на одном из предприятий. Суть его в том, что при смене директора

завода произошел единовременный скачок в росте производительности труда во всех цехах в первый год работы нового директора. Затем этот скачок пропал в начале третьего года. Видимо здесь сработал "стимул настороженности", и руководители цехов сознательно или неосознанно повысили эффективность своей деятельности. Это также подчеркивает, что руководителям всегда нужны стимулы и замена начальника может стать одним из них. Анкетная оценка интереса к работе показала, что из 312 опрошенных руководителей цехов всегда с желанием идут на работу 48,4%, их большая часть - работающие в должности менее 5 лет; не всегда с желанием работает 58% опрошенных, из них лица со стажем менее 5 лет составляют 36,6%. Опрос начальников отделов и функциональных служб, а также мастеров дал примерно такие же результаты. Известно, что в настоящее время в России потеря работы является драмой для человека и, казалось бы, этот фактор должен поднять интерес к работе. Сравнение результатов настоящего исследования с опросом, проведенным на одном из крупнейших предприятий автомобилестроения ОАО "ГАЗ" в 1998г. показало, что ситуация в этом смысле мало изменилась. Тогда в высших звеньях управления всегда с желанием шли на работу 68,2% руководителей, не всегда – 31%, 0,8% не дали ответа на поставленный вопрос.

В среднем звене эти данные равнялись 50,7%; 38,0% и 7% соответственно. А 4,3% указали, что лишь иногда они с желанием идут на работу. В низшем звене управления ситуация еще более сложная. Всегда с желанием шли на работу лишь 44,4% опрошенных мастеров. Интересные, основанные на опросах данные по поводу заинтересованности руководителей в труде и раскрытия ими своих способностей приводят немецкие ученые. Результаты их опросов представлены в таблице. Они показывают, что оптимальная продолжительность пребывания руководителей в данной должности, и это отмечалось респондентами, как правило, способствует повышению эффективности их труда.

Продолжительность работы в данной должности, лет
 Полностью раскрыли свои способности, %
 Остались бы еще поработать, %

До 1
 44
 56
 1-2
 50
 50
 2-3
 65
 35
 3-4
 82
 18

4-5
83
17
5-7
91
9
свыше 7
93
7

Руководителей необходимо знакомить с перспективой их служебного продвижения. Практически этого не делается. Как сами руководители представляют свое будущее, показывают следующие данные анкетного опроса. Из 480 начальников цехов промышленных предприятий 63,6% считают, что останутся на этой должности; 6,3% – рассчитывают на неоднократное повышение; 7,9% – собираются оставить должность начальника цеха, если к этому представится хорошая возможность; 8,8% начальников цеха не задумывались над этим вопросом. Из 289 начальников отделов 38,8% не ждут повышения; 15,2% предполагают получить однократное повышение, только 4,1% – неоднократное и 6,5% – многократное повышение по службе. Очевидно, что подобная ситуация отрицательно сказывается на качестве труда работников, так как они оказываются недостаточно мотивированными.

Таким образом, длительная работа руководителя без карьерных изменений может привести к снижению эффективности работы. Для повышения эффективности при выработке сценария карьеры следует оценить карьерные притязания руководителя и возможности предприятия, периодически анализировать и корректировать сценарий карьеры.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько удачным может быть частое использование «эффекта настороженности»?
2. Как могут быть использованы механизмы планирования карьеры для избежания негативных эффектов от длительного пребывания в должности?
3. Каким образом ротация руководителей способна решить проблему сменяемости кадров?
4. В каких случаях пребывание человека в одной должности длительное время не оказывает существенного отрицательного влияния на мотивацию к работе?
5. Какие мероприятия могут быть предприняты «на рабочем месте» для дополнительной мотивации руководителя, занимающего этот пост достаточно долго? Могут ли они быть эффективнее его замены?

Кейс №2

HR-СЛУЖБА ПРОВОДИТ ТРЕНИНГИ И ПРОИГРЫВАЕТ

По результатам ранее проведенных исследований, тренинг попадает в число наиболее значимых для служащих мероприятий, которые они хотят получить от своих работодателей. В частности, они стремятся к собственному росту и продолжению, а также ищут организации, которые предоставят им средства для дальнейшего профессионального совершенствования.

Профессионалы и технические служащие высшей категории, а также сотрудники младше 30-ти лет в списке предпочтений на первом месте указывают возможность развития. Согласно вполне понятной логике, образовательные – в частности, тренинговые - программы должны повышать эффективность работы компании. Но давайте не будем спешить и обратимся к результатам новых исследований, проведенных «Watson Wyatt», всемирно известной консалтинговой фирмой, располагающейся в Вашингтоне.

В исследовании была обнаружена связь между проведением тренингов и понижением рыночной стоимости акций. Компании, проводящие тренинги, были оценены на 5,6% ниже, чем компании, их не осуществляющие. Более того, компании, в которых тренинги проводятся в момент экономического спада, имеет рыночную цену на 3,4% ниже, чем компании, которые не проводили обучение в течение этого времени. Эти выводы были сделаны на основании данных, полученных при определении Индекса человеческого капитала (HCI) Watson Wyatt в ходе лонгитюдного исследования взаимосвязей между особенностями деятельности службы управления персоналом и рыночной стоимостью акций. Исследование проводилось на базе 750 крупных торговых компаний. Каким образом компания может потерять деньги на проведении тренингов, если они, безусловно, ценны для ее сотрудников? Одной из причин, благодаря которой тренинг может повлиять на снижение рыночной стоимости акций компании, является тот простой факт, что качество тренингов зачастую является слишком низким.

Решение о проведении тренинга принимается очень быстро, приглашается внешний специалист, и сотрудников ставят в известность о том, что им необходимо присутствовать в такое-то время в таком-то месте, и все потому, что все согласны с тем, что тренинг – это полезное мероприятие. Затем проводится поверхностное обследование (что-то вроде краткого опросника, который раздается на выходе), поэтому отсутствует сколько-нибудь достоверная информация о том, какое воздействие оказал тренинг.

Исследования «Watson Wyatt» показали, что большая часть проблем возникает из-за слишком большого внимания, оказываемого «развивающим» тренингам, направленным на подготовку людей к будущей работе. Развивающий тренинг популярен среди сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы лучше «продать» себя впоследствии. Но сразу после тренинга случаются два события, каждое из которых не оказывает позитивного воздействия на стоимость акций компании.

Во-первых, служащие, прошедшие развивающий тренинг, обычно ожидают повышения оклада, соответствующего тем новым умениям,

которые они приобрели. И эта прибавка сводит на нет увеличение продуктивности, которого достигла компания.

Во-вторых, предлагая сотрудникам развивающие тренинги без учета ожидаемых ими возможностей продвижения по карьерной лестнице, вы увеличиваете текучесть кадров. В большинстве случаев, компании, проводящие интенсивные развивающие тренинги не могут предложить своим служащим позиции, адекватные новому профессиональному уровню, который они приобретают. А вот их конкуренты, к сожалению, могут. Открытия, сделанные исследователями «Watson Wyatt», ни в коем случае не означают, что HR-специалисты должны тут же отказаться от проведения тренингов. Довольно часто тренинги опираются на такие методы, как лекции, вдохновляющие речи и видеозаписи, групповую дискуссию и упражнения-симуляторы. Эти методы могут получать высокую оценку участников тренинга, но оказывают ли они реальное влияние на поведение служащих – это спорный вопрос. Наконец, чтобы сконструировать тренинг, который увеличит прибыли компании, вместо того, чтобы уменьшать их, HR-специалист должен измерять его эффективность. Вы должны узнать у участников тренинга, помогла ли данная программа лучше выполнять свои профессиональные обязанности, и если да, то как именно.

Кроме того, важно узнать у руководителей, насколько ваша программа помогла реализовать общеорганизационные цели. Одно из требований развивающего тренинга исходит из распространенной практики нанимать людей, основываясь на чертах их характера и личностных характеристиках, нежели на навыках и компетентности. Эта стратегия может оказать пагубное влияние на прибыльность фирмы. Результаты исследования показывают наличие существенной связи между нанятыми сотрудниками, которые могут, так сказать, «заставить землю вращаться», и повышением рыночной стоимости акций. Нанятые сотрудники, которые тут же могут приступить к выполнению своих функций, являются фактором, определяющим рост рыночной стоимости акций приблизительно на 1% – вне зависимости от того, идет ли речь о руководящей должности или временном/рядовом сотруднике. Однако эта возможность не реализуется, если организация ориентируется на наем «служащих с потенциалом», и таким образом, страдает от потери продуктивности – начиная от шефа, который вынужден уделять этому человеку больше времени, и заканчивая коллегами, чья работа зависит от своевременного выполнения новеньким своей работы. Обучение такого человека навыкам, необходимым для выполнения работы, производящейся в течение дня, приводит к усугублению ситуации и появлению финансовых проблем.

В идеале, компания должна нанимать на работу человека, который выполнял ту же самую работу в аналогичной отрасли, в схожих условиях и в компании со схожей корпоративной культурой. Чем в большей степени компания исходит из такой предпосылки, тем менее вероятно, что служащий будет работать плохо. Хотя задача разыскать подходящего человека кажется

сложной и неблагодарной, затраты, вызванные приемом на работу неподходящего человека, оказываются неприемлемо высокими.

Положение дел таково, что можно получить значительную финансовую выгоду от приема на работу людей, которые (насколько это возможно) уже готовы выполнять свою работу – вне зависимости от того, начинают они с самой верхушки или попадают на первую ступень. И конечно, можно платить за расширение и углубление навыков таких служащих, потому что это позволит им наилучшим образом выполнять текущую работу.

Если все это кажется вам необоснованным с точки зрения экономии, поскольку даже в период экономического спада рынок труда растет, посчитайте, что значит потерять 5,6 % стоимости акций или добавить к ней один процент, и посмотрите, стоит ли это вложения времени и денег.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько корректным Вы считаете прямое соотнесение деятельности HR-менеджеров и роста стоимости акций компании?
2. Какие еще причины могут объяснять неудачи в проведении тренингов?
3. Насколько помогли Вам лично тренинги, в которых Вы участвовали?
4. Рассмотрите ситуацию с набором «готовых» специалистов и их внутрифирменной подготовкой в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Какие можно сделать выводы при таком сравнении?

Кейс №3

КАКОВО КРЕДО ВАШЕЙ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?

Миссия существует не только у компаний, но и у различных их подразделений. 29 мая 1953 года Тензинг Норгей, представитель племени шерпа из Непала и Эдмунд Хиллари из Новой Зеландии стали первыми людьми, покорившими Эверест. С тех пор многие прошли по их следам, но каждый раз покорение вершины оказывалось серьезным вызовом, препятствием, которое по многим причинам казалось непреодолимым. И одним из наиболее значимых факторов успеха оказалась возможность “пристегнуться” к тем, кто был готов и способен покорить вершину.

Для Боба Уитмена, главы компании “Franklin Covey” в Солт Лейк Сити, который сам является альпинистом, эта метафора легла в основание его видения компании, равно как и в основу концепции службы управления персоналом. Откуда бы вы ни черпали свое вдохновение для ее формулировки, специалисты по HR сходятся в том, что она должна быть тесно связана с миссией компании в целом, написана в соавторстве с вашим персоналом и руководителями корпорации, и только после этого внедрена в службу управления персоналом.

Когда Уитмен стал генеральным директором “Franklin Covey” в январе 2000 года, после шестимесячного пребывания на этом посту в качестве испытательного срока, он начал процесс реорганизации, который привел к существенным изменениям в деятельности компании. В ходе реорганизации он стимулировал менеджеров к тому, чтобы они внимательно наблюдали и “отбирали для дальнейшей работы в компании тех людей, которые были готовы “зацепиться за вершину”, — вспоминала Пэм Уолш, заместитель директора по персоналу. Когда Уолш приступила к формулировке миссии службы управления персоналом, она специально читала книгу о племени шерпа — тибетцах, которые заботятся о снаряжении и выступают в роли гидов для людей, осуществляющих восхождение на гималайские вершины. “Большинство членов племени шерпа, — заметила она, — не озабочены тем, достигнут ли они вершины. Они просто выполняют свою работу и хотят вернуться домой”.

Чем больше Уолш узнавала о Норгее, наиболее успешном представителе племени шерпа, тем больше количество параллелей она проводила между ним и ролью сотрудников службы управления персоналом. И те, и другие выполняют функцию сопровождения, поскольку не являются теми, кто финансирует достижение вершины. “Но Норгей, — писала Уолш, — обладал такими качествами, без которых Хиллари даже не смог бы думать о том, чтобы достичь вершины”. Хотя “большинство организаций обладает четко прописанной миссией, лишь некоторые из них связывают миссию HR с пониманием миссии организации в целом”, — пишет она.

Эффективная миссия HR, тесно переплетенная с миссией организации, позволит службе управления персоналом перейти от исторически сложившейся административной роли к более продвинутой, стратегической роли в организации. “Поразительно, сколько служб управления персоналом начинают с составления концепции, даже не удосуживаясь ознакомиться с тем, что гласят основные положения их компании”, — пишет Линда Форд, президент “Ford Group”, консалтинговой фирмы в Нью-Йорке. Сотрудники службы управления персоналом должны иметь четкое представление о тех ожиданиях, которые возлагает на них компания. “Я считаю, что служба управления персоналом допускает серьезную ошибку, когда при формулировке миссии замыкается только на себе и начинает вырабатывать основные положения концепции HR”, — говорит Аллисон Самроу, управляющий директор по развитию персонала в далласской компании “People Solution Inc.” Миссия HR-службы должна выглядеть как составная часть организационного замысла и осуществлять свой вклад в его развитие. Никогда нельзя забывать, что HR существует в конкретном контексте — внутри более широкой организационной культуры, а организационная культура отторгает все то, что не соответствует ей.

Руководя группой менеджеров по персоналу, цитированная в начале статьи Уолш попросила своих сотрудников различить выдающихся представителей племени шерпа от обычных, опираясь на перечень качеств, которые указал Норгей в своих тезисах. После этого она предложила им

выбрать те качества, которые по их мнению, наиболее важны для сотрудников службы управления персоналом. Затем они перевели данные качества в слоганы и тем самым сформулировали основные положения миссии своей службы.

Страсть: “Мы страстно хотим достигнуть вершины. Мы не просто работаем с восьми до пяти. Мы хотим получить результат”.

Способность работать в команде: “Нужно выстраивать систему отношений внутри организации”.

Соответствие: “Мы стремимся быть подвижными, реагировать на изменения и оставаться на вершине — мы знаем, чего хотят от нас люди, которые финансируют восхождение на вершину”.

Знание территории: “Мы постоянно пополняем знания о той области, по поводу которой мы принимаем решения и с которой мы взаимодействуем. Мы держим руку на пульсе”.

Существует несколько способов, благодаря которым вы можете вовлечь людей в процесс формирования миссии. Например, можно собрать фокус-группу, предпринять специальное исследование, используя электронную почту или организовав виртуальные встречи, — таким образом, можно вовлечь столько людей, сколько необходимо. Ведь нельзя же взять двух человек, усадить их и заставить сочинять основные положения миссии, а затем распространить их на 300 человек, входящих в службу управления персоналом. Последние просто не проникнутся ими.

Миссия — это маркетинговое и коммуникационное средство, рассчитанное на особую аудиторию — менеджеров по персоналу. Необходимо выразить ценности в терминах, удобных для их понимания, а также обратить внимание на то, как миссия может помочь им. При этом желательно, чтобы миссия была понятна всем — высшему руководству, менеджерам, простым служащим, а также ключевой внешней аудитории (потенциальных служащих, акционеров, членов общества и т.д.).

Таким образом, миссия — это прежде всего средство мобилизации внутренней энергии персонала. Все действия, которые предпринимает специалист по HR, должны быть согласованы с миссией. Независимо от того, состоит ли служба управления персоналом из одного человека или из тысяч сотрудников, каждый сотрудник должен жить в соответствии с миссией — в каждом слове, каждом действии.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие еще аналогии (кроме альпинистской) могут быть подобраны, при анализе особенностей работы службы управления персоналом?
2. Сформулируйте миссию HR-службы в известной Вам организации?
3. В какой степени компетенции сотрудников HR-службы связаны с особенностями персонала? Нужно ли обязательно отражать эти особенности в миссии? Приведите примеры

Тестовые задания

Тест №1

Кадровый консалтинг – это:

- а. вид деятельности связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами с целью увеличения прибыльности бизнеса.
- б. нет правильного ответа.
- в. правильны оба ответа.
- г. вид консалтинговых услуг, направленный на удовлетворение функций, относящихся к сфере кадровых служб.

Управление кадрами как вид консалтинговых услуг по классификации Европейского справочника консультантов – это:

- а. подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, система оплаты труда, повышение квалификации и обучение кадров.
- б. разработка и планирование общей стратегии развития, прогнозирование; организация филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.
- в. вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией.
- г. выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.

Примером международного объединения специалистов в области управленческого консалтинга является:

- а. Association Suisse des conceals en organization et question (ASCO).
- б. Chamber syndicate des societies d'etuds et de con-cells (SYNTEC).
- в. Association of Management Consultants.
- г. Federation europeenne des associations de conseits en organizations (FEACO).

Лизинг персонала – это:

- а. направление временно свободного персонала на работу на разные предприятия.
- б. вывод ряда функций, относящихся к кадровому менеджменту, на внешнего партнера.
- в. передача организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.
- г. выведение персонала за штат, при котором кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности.

Администрирование как вид консалтинговых услуг по классификации Европейского справочника консультантов – это:

- а. разработка и планирование общей стратегии развития, прогнозирование; организация филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.
- б. вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса,

обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией.
в. выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.

г. подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, система оплаты труда, повышение квалификации и обучение кадров.

В современной организации для того, чтобы измененная информация быстро распространялась по системе, обеспечивая оперативность коммуникации, используются:

- А) компьютеры
- Б) письменные уведомления, приказы
- В) неформальные каналы общения

Для осуществления процесса коммуникации необходимы и достаточны следующие основные элементы:

- А) отправитель информации, сообщение, помехи, средство передачи информации, получатель информации
- Б) отправитель информации, сообщение, канал, получатель информации
- В) отправитель информации, сообщение, носитель информации, канал, получатель информации
- Г) отправитель информации, сообщение, получатель информации

Информационные технологии это:

- А) хранилище специально организованных и логически связанных информационных элементов
- Б) интегрированное использование высоких технологий, связанное со всем спектром деятельности офиса
- В) комплекс, включающий специальные структуры организации информации, алгоритмы, специальные языки, программные и технические средства, в совокупности обеспечивающие создание и эксплуатацию системы накопления информации, поступающей от нескольких источников, ее обновление, корректировку и использование в интересах объекта управления, а также прямую связь с пользователем для получения ответов на запросы

Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- А) доброжелательная атмосфера общения
- Б) желание сторон продолжить коммуникации
- В) точность формулировок
- Г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- Д) удовлетворенность партнеров по коммуникации

Информация намного быстрее распространяется по каналам:

- А) неформальных коммуникаций
- Б) межуровневых коммуникаций

В) горизонтальных коммуникаций

Каким образом руководство узнает о текущих или назревших проблемах в организации?

- А) посредством коммуникаций «сверху вниз»
- Б) посредством коммуникаций «снизу вверх»
- В) посредством горизонтальных коммуникаций

Какое из перечисленных требований к качеству информации не является основным?

- А) достоверность
- Б) своевременность
- В) форма подачи информации
- Г) адресность
- Е) возможность кодирования

Какое из утверждений наиболее верно?

- А) компьютеры не создают информацию, но они способны воспринимать, сортировать, анализировать и интерпретировать ее с помощью программных средств, таким образом, что информация становится удобной и полезной
- Б) компьютеры не создают информацию, не могут ее анализировать, но они способны воспринимать ее с помощью программных средств
- В) компьютеры создают информацию, кроме того, они способны воспринимать, сортировать, анализировать и интерпретировать ее с помощью программных средств, таким образом, что информация становится удобной и полезной

Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к четырем базовым элементам процесса коммуникации?

- А) отправитель информации
- Б) сообщение
- В) канал
- Г) передача информации
- Д) получатель информации

Какой этап коммуникационного процесса можно считать важнейшим условием его эффективности?

- А) зарождение и выбор идеи
- Б) кодирование и выбор канала
- В) передача информации
- Г) декодирование
- Д) обратная связь

Критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- А) доброжелательная атмосфера общения
- Б) желание сторон продолжать коммуникации
- В) точность формулировок

- Г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- Д) удовлетворенность партнеров по коммуникации

Кто из ученых определял информационную систему как «хранилище данных», из которого информация может быть востребована в нужный момент?

- А) Ван ден Берг
- Б) Старрэвельд

Одна из функций коммуникации?

- А) информативная
- Б) политическая
- В) экономическая

Существуют ли негативные последствия компьютеризации?

- А) да
- Б) нет

Что такое шумы в коммуникативном процессе?

- А) помехи, искажающие смысл передаваемой информации
- Б) один из видов информации
- В) один из способов передачи информации

Что такое «экспертная система»

- А) компьютерная программа, вобравшая в себя знания экспертов в данной области
- Б) компьютерная система, сортирующая данные для менеджеров
- В) компьютерная система, объединяющая в единую сеть экспертов в той или иной области знаний

«Экспертные системы» стали результатом развития:

- А) автоматизированных систем управления
- Б) систем информационного обеспечения
- В) автоматизированных информационных систем

Эффективным можно считать коммуникативный процесс, в котором:

- А) получатель информации понял и разделил исходную идею или сообщение, что подтвердилось его реакцией, т.е. наличием обратной связи
- Б) получатель понял и разделил исходную информацию
- В) отправитель и получатель информации поняли и разделили исходную информацию или сообщение, что подтверждалось реакцией получателя, наличием обратной связи

Тест №2

К этапам процесса проектирования организационной структуры службы персонала не относятся:

Выберите один ответ:

- корректировка действующей оргструктуры (собственно проектирование)
- анализ типологической уравновешенности коллектива
- оценка эффективности проектируемой оргструктуры
- анализ существующей оргструктуры

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

Выберите один ответ:

- Ведение кадрового делопроизводства
- Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата
- Восстановление кадрового делопроизводства
- Кадровое делопроизводство с нуля

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

Выберите один ответ:

- Профессиональный подбор кадров
- Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата
- Проверка оплаты труда
- Аудит кадрового делопроизводства

К принципам кадрового консалтинга не имеют отношения:

Выберите один ответ:

- принцип научности
- принцип профессиональной компетентности
- принцип приоритетности интересов клиента
- принцип независимости мышления и независимости поведения

МАРР — Motivational Appraisal of Personal Potential – это:

Выберите один ответ:

- психодинамический тест, позволяющий оценить не только существующие деловые качества сотрудника, но и «заглянуть в будущее», выявить его движущие мотивы и оптимальные способы стимулирования
- диагностика вероятности совершения служебных злоупотреблений, склонности к хищениям, взяткам, нарушениям дисциплины и т.п
- мотивационная оценка личностного потенциала и уровня мотивации человека для работы в определенных профессиональных областях, основанная на анализе 72 профессионально значимых черт личности

- тестирование работников компании (профессиональный, психологический портрет)

Субъект кадрового консалтинга – это:

Выберите один ответ:

- клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)
- система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала
- оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
- консультант или консалтинговая фирма

Компетенция – это:

Выберите один ответ:

- Общность ценностей, когда партнеры по совместной деятельности имеют общую систему ценностей и правила поведения
- Основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться в работе высоких результатов
- Мотивационная оценка личностного потенциала и уровня мотивации человека для работы в определенных профессиональных областях, основанная на анализе 72 профессионально значимых черт личности
- Конгруэнтность потребностей, когда оба субъекта (партнеры) обладают сходными потребностями, удовлетворяемыми одними и теми же межличностными отношениями

Преимущество экспресс – аудита предполагает:

Выберите один ответ:

- сплочение команды заказчика за счет повышения взаимного понимания сотрудников и руководителей, взаимной поддержки на функциональных контактах; повышение качества жизни на работе
- минимум траты личного времени сотрудника, возможность быстро обследовать большое количество сотрудников, срок выполнения заказа 7-15 дней, оплата по льготному тарифу
- анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия
- оценку документационного обеспечения управления персоналом

К комплексным задачам HR-службы не относятся:

Выберите один ответ:

- собеседование

- исследование регионального рынка рабочей силы
- проверка качества документов, правильность их составления с точки зрения кадрового делопроизводства, юридической грамотности
- поиск и подбор кадров (включая анализ резюме)

Ассесмент – это:

Выберите один ответ:

- тестирование работников компании (профессиональный, психологический портрет)
- определение социологического психотипа человека и прогноз для бизнеса
- диагностика вероятности совершения служебных злоупотреблений, склонности к хищениям, взяткам, нарушениям дисциплины и т.п
- психодинамический тест, позволяющий оценить не только существующие деловые качества сотрудника, но и «заглянуть в будущее», выявить его движущие мотивы и оптимальные способы стимулирования

Специализированные услуги – это:

Выберите один ответ:

- профессиональная помощь независимых консультантов владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем, их анализе, выработке рекомендаций по их решению, а также их выполнению
- вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией
- это те виды услуг, которые не относятся ни к одной из вышеперечисленных групп: обучающее консультирование, информационный консалтинг, консалтинг по телекоммуникациям, экологии, консалтинг в государственном секторе и т.д
- разработка и планирование общей стратегии развития; прогнозирования; организации филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д

Аудит кадрового делопроизводства – это:

Выберите один ответ:

- организация, ведение и систематизация кадрового делопроизводства и документооборота
- анализ кадровой документации на предмет соответствия требованиям трудового законодательства и внутренним нормативным актам, определяющих порядок оформления, ведения, систематизации, хранения и архивации кадровой документации
- исполнение функций отдела кадров в частичном или полном объёме

- информационное и консультационное обслуживание по вопросам кадрового делопроизводства и документооборота

К услугам кадрового консалтинга не имеют отношения:

Выберите один ответ:

- Архивирование кадровых документов
- Абонентское кадровое обслуживание
- Совместный проект коуча и клиента по достижению карьерной цели, а также повышение мотивации (коучем) клиента, выражающейся в поддержке и сопровождении клиента до получения им необходимого результата
- Анализ рынка труда

К разделам отчета кадрового аудита не относятся:

Выберите один ответ:

- Оценка документационного обеспечения управления персоналом
- Функциональный анализ (обязанности, полномочия руководителей и сотрудников)
- Потенциальные целевые группы
- Анализ типологической уравновешенности коллектива. Сильные и слабые стороны организации (подразделения)

К функциям кадрового консалтинга не имеют отношения:

Выберите один ответ:

- проведение обследования, или аудита: консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, управленческую политику с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем
- оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
- выполнение функций эксперта
- помощь в реализации решения проблем

Проектирование по методу структуризации целей предполагает:

Выберите один ответ:

- применение математического аппарата для проектирования оргструктуры собственными силами с помощью специальных знаний и методик с целью ее гибкости, настройки под конкретные изменения на предприятии
- решение проблемы реструктуризации различных целей
- представляет собой полное копирование отработанных оргструктур с небольшими модификациями при необходимости

- основывается на знаниях и рекомендациях специалистов, которые в зависимости от поставленных задач либо сами проектируют требуемую оргструктуру, либо рецензируют предлагаемые

Структура и численность HR-подразделения не зависит от:

Выберите один ответ:

- специфики анализа типологической уравниваемости коллектива
- количества работников предприятия
- концепции управления персоналом
- определяющих экономических показателей

Объект кадрового консалтинга – это:

Выберите один ответ:

- консультант или консалтинговая фирма
- клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах)
- оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом
- система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала

К определениям кадрового консалтинга не имеют отношения:

Выберите один ответ:

- вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед руководителями высшего звена в области управления человеческим капиталом, с целью увеличения прибыльности бизнеса
- система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала
- вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса
- оказание консультационных услуг топ менеджменту организаций по вопросам управления персоналом

Принцип независимости и объективности предполагает:

Выберите один ответ:

- постоянное наращивание консультантами уровня профессиональной компетентности
- интересы настоящего клиента выше интересов бывших клиентов и собственных
- независимость мышления и независимость поведения позволяют консультанту выражать беспристрастное мнение без конфликта интереса или негативного влияния других
- использование последних достижений науки

Перечень вопросов к экзамену

25. История зарождения и становления консалтинговых услуг
26. Зарождение и становление консалтинга в России
27. Направления развития российского рынка консалтинговых услуг
28. Профессиональные требования к консультантам: внешние и внутренние консультанты
29. Профессиональные объединения консультантов: цели и задачи
30. Консалтинговый сервис: предпосылки возникновения
31. Управленческий консалтинг и его характерные признаки.
32. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
33. Ценообразование на консалтинговые услуги.
34. Факторы, оказывающие стимулирующее воздействие на современный рынок консалтинговых услуг
35. Негативные факторы, препятствующие развитию консалтинга в России
36. Консультант и его профессиональные компетенции. Консультант по управлению.
37. Внешние и внутренние консультанты, особенности их деятельности.
38. Формирование служб внутренних консультантов и их функции.
39. Особенности системы мотивации труда внутренних консультантов.
40. Сущность понятия кадровый консалтинг
41. Два подхода к кадровому консалтингу: социально-психологический и менеджмент подходы
42. Цель и задачи кадрового консалтинга
43. Функции кадрового консалтинга
44. Основные методы и инструменты кадрового консалтинга
45. Этапы консультационной работы
46. Причины обращения менеджеров компаний за помощью к внешним консультантам
47. Структура кадрового консалтинга

48. Кадровый аудит
 49. Оптимизация технологии управления персоналом
 50. Оценка кадрового потенциала Компании или подразделений
 51. Оценка СПК и системы неформальных отношений
 52. Оптимизация системы оплаты труда
 53. Разработка и реализация системы обучения персонала
 54. Рекрутмент как форма кадрового консалтинга
 55. Механизм реализации карьерного роста: система ротации и система карьерного планирования
 56. Ауиплейсмент как форма кадрового консалтинга
 57. Рекрутинговый бизнес в России и за рубежом
 58. Кадровые агентства и их роль
 59. Консалтинг в области обучения персонала
 60. Система обучения персонала как вид консалтинговых услуг
 61. Тренинг как наиболее современная форма обучения персонала
 62. Кадровый консалтинг как деловая услуга и как метод диагностики.
25. Понятие и области кадрового консалтинга.
63. История кадрового консалтинга.
 64. Становление кадрового консультирования в России.
 65. Сущность проектного консультирования.
 66. Экспертное консультирование.
 67. Сущность и перспективы процессного консультирования в России.
 68. Пятифазная модель процесса консультирования.
 69. Шести фазная модель кадрового консалтинга.
 70. Аналитический и программирующий этапы консалтинга.
 71. Консультационный проект: содержание, порядок реализации.
 72. Характеристики проблемы клиента.
 73. Порядок разработки контракта на оказание консультационных услуг.
 74. Порядок разработки технического задания. Содержание разделов.
 75. Структура и содержание отчетов в консультационном проекте.
 76. Оплата труда консультантов: российский и зарубежный опыт.
 77. Методический инструментарий консультантов.
 78. Статистический метод изучения кадровых проблем.
 79. Классификация методов консультирования. Методы решения проблемы.
 80. Методы работы с клиентом: содержание и применение.
 81. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
 82. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов.
 83. Характеристики внутреннего и внешнего консультирования.
 84. Типология консультационных организаций.

85. Организационные формы кадрового консалтинга.
86. Универсалы и специалисты кадрового консалтинга.
87. Консалтинговые фирмы и независимые консультанты.
88. Ассоциации консультантов: понятие, принципы работы, направления развития.
89. Профессиональные Кодексы консультантов.
90. Этика и ответственность консультанта.
91. Компетенции консультанта.
92. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности управления персоналом организации.
93. Основы консультирования при формировании кадрового состава организации.
94. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности деятельности кадровой службы.
95. Профессиональная помощь в разработке программ удержания персонала организации.
96. Особенности консультирования менеджеров по персоналу.

Планы семинарских занятий

Тема 1. Кадровый консалтинг как бизнес процесс

1. Кадровый консалтинг как деловая услуга и как метод диагностики.
2. Понятие и области кадрового консалтинга.
3. История кадрового консалтинга.
4. Становление кадрового консультирования в России.

Контрольные вопросы

1. Понятие управленческого консалтинга.
2. Понятие кадрового консалтинга.
3. Направления кадрового консалтинга.

Тема 2. Понятие, становление и развитие кадрового консалтинга

1. Сущность проектного консультирования.
2. Экспертное консультирование.
3. Сущность и перспективы процессного консультирования в России.
4. Пятифазная: модель процесса консультирования Кубра.

Контрольные вопросы

1. Понятие диагностики.
2. Процесс кадрового консультирования.
3. Консультирование проектное.
4. Консультирование процессное.
5. Консультирование экспертное.
6. Двухфазная модель кадрового консалтинга.

Тема 3. Организационно-управленческие особенности консалтинговой деятельности

1. Консультационные фирмы и одиночные консультанты
2. Сравнительная характеристика зарубежных и российских консультантов.
3. Внутренне консультирование: его преимущества и недостатки.
4. Принципы управления консультационной фирмой.
5. Критерии профессионализма консультантов.
6. Ассоциации консультантов: отечественный и зарубежный опыт.

Контрольные вопросы

1. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов.
2. Характеристики внутреннего и внешнего консультирования.
3. Типология консультационных организаций.
4. Организационные формы кадрового консалтинга.
5. Универсалы и специалисты кадрового консалтинга.
6. Консалтинговые фирмы и независимые консультанты.
7. Ассоциации консультантов: понятие, принципы работы, направления развития.
8. Профессиональные Кодексы консультантов.
9. Этика и ответственность консультанта.
10. Компетенции консультанта.

Тема 4. Методические основы консультирования и оценка результатов консалтинга

1. Методический инструментарий консультантов.
2. Традиционные методы в консультировании.
3. Статистический метод изучения кадровых проблем.
4. Оценка результатов консультирования.
5. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.

Контрольные вопросы

1. Метод консультирования.
2. Перечислить методы работы с клиентом.
3. Основные методы решения проблемы.
4. Привести примеры методов диагностики.
5. Характеристики проблемы.

Тема 5. Повышение эффективности деятельности персонала организации с помощью кадрового консалтинга эффективности организации

1. Консультирование по технологиям формирования персонала.
2. Стратегия и тактика беседы с увольняемым.
3. Консультирование по технологиям развития персонала.
4. Параметры диагностики систем стимулирования персонала.

Контрольные вопросы

1. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности деятельности

- кадровой службы.
2. Выработка предложений по принятию новой концепции управления кадровыми процессами в конкретной организации.
 3. Профессиональная помощь в разработке программ удержания персонала организации.
 4. Особенности консультирования менеджеров по персоналу.
 5. Помощь консультанта при высвобождении персонала.
 6. Методика увольнения сотрудников.
 7. Создание превентивных программ, ориентированных на достижение высокого уровня профессионализма руководителей и специалистов.
 8. Кадровый лизинг и трансферт персонала.

Темы и содержание внеаудиторной самостоятельной работы студентов

Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм

1. Классификация консультационных услуг
2. Характеристика консультационных услуг.
3. Объекты управленческого консультирования.
4. Субъекты управленческого консультирования
5. Виды консультационных организаций.
6. Документационное обеспечение консультационных процессов.

Контрольные вопросы

1. Какова структура и содержание технического и финансового предложений?
2. Как проводится оценка предложений?
3. Какими факторами определяется цена консультационной услуги?
4. Опишите методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.

Тема 7. Профессиональные консультанты, причины и основания для обращения к консультантам

1. Критерии профессионализма консультанта
2. Объект и предмет консалтингового исследования.
3. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
4. Консультирование и корпоративная культура.
5. Консалтинг в сфере управленческой деятельности. Управленческая культура руководителя и консалтинг.
6. Перспективы развития управленческого консультирования.

Контрольные вопросы

1. Какие управленческие дисциплины необходимы для обучения кадровому и управленческому консалтингу?
2. В чем состоит специфика, тенденции и основные направления развития консалтинга в России?

3. На основе каких критериев формируется профессионализм различных видов управленческих консультантов?

Тема 8. Выбор консультанта и консалтинговой фирмы

1. Виды консультационных организаций.
2. Роль консультанта в лоббировании интересов корпоративных организаций.
3. Кодекс поведения консультанта. Взаимоотношения «консультант – клиент».
4. Профессиональный внутренний и внешний консалтинг.
5. Изменения в организации и управление процессом изменений со стороны консультанта.
6. Роль руководителя в поддержке изменений.
7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят проблемы взаимоотношения «консультант – клиент» в рамках современного консалтинга и каковы принципы отношений?
2. В чем состоит специфика управленческого консультирования корпоративной организации?
3. Сформулируйте различные проблемы функционирования внутреннего управленческого консультанта.

Тема 9. Поиск консультанта и консалтинговой фирмы

1. Определение потенциальных консультационных фирм, модель процесса поиска и выбора консультанта.
2. Природа управленческого консультирования.
3. Управленческая коррекция имиджа корпоративной организации с помощью консалтинга. Конкурентоспособность фирмы и консалтинг.
4. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
5. Основные принципы консультирования.
6. Работа аудитора и консультанта.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит специфика управленческого консультирования малого предпринимательства?
2. Каковы пути и методы совершенствования управления организацией на основе внутреннего консультирования?
3. В чем состоят преимущества и недостатки группового и индивидуального консультирования?

Тема 10. Анализ предложений консультационных фирм

1. Структура и содержание технического и финансового предложений.
2. Цена консультационной услуги, методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.

3. Критерии выбора консультационной организации.
4. Достижение согласия по вопросу дальнейших действий между консультантом и клиентом.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные проблемы при формировании системы оплаты управленческих консультантов.
2. В чем состоит специфика поиска консалтинговой фирмы для корпоративных организаций?
3. Проанализируйте предложения российских консалтинговых фирм

Тема 11. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

1. Структура и содержание консалтингового контракта.
2. Консультирование по проекту, консультирование по процессу.
3. Бизнес – план компании. Оценка конкурентного положения организации.
4. План выполнения задания и заключение контракта на консультирование клиента.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят социально – психологические проблемы «консультационно – клиентских» отношений?
2. В каких сферах наиболее распространено экспертное консультирование?
3. Назовите основные консультационные модели?

Тема 12. Процесс консультирования и организация выполнения работ

1. Модель процесса консультирования, распределение работ по этапам проекта и срокам.
2. Выработка альтернативных решений. Оценка альтернатив.
3. Разработка предложений по осуществлению выбранных изменений
4. Современные информационные технологии в управленческом консультировании. Организация интернет-консультирования.
5. Методика проведения диагностического консультирования.
6. Методика проведения обучающего консультирования.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят проблемы организационной диагностики?
2. Каковы проблемы этапа внедрения разработанных консалтинговых рекомендаций?
3. Опишите проблемы этапа завершения консалтинговых услуг.

2. Промежуточная аттестация

Перечень вопросов к экзамену:

26. Кадровый консалтинг как деловая услуга и как метод диагностики.
27. Понятие и области кадрового консалтинга.
28. История кадрового консалтинга.
29. Становление кадрового консультирования в России.
30. Сущность проектного консультирования.
31. Экспертное консультирование.
32. Сущность и перспективы процессного консультирования в России.
33. Пятифазная модель процесса консультирования.
34. Шести фазная модель кадрового консалтинга.
35. Аналитический и программирующий этапы консалтинга.
36. Консультационный проект: содержание, порядок реализации.
37. Характеристики проблемы клиента.
38. Порядок разработки контракта на оказание консультационных услуг.
39. Порядок разработки технического задания. Содержание разделов.
40. Структура и содержание отчетов в консультационном проекте.
41. Оплата труда консультантов: российский и зарубежный опыт.
42. Методический инструментарий консультантов.
43. Статистический метод изучения кадровых проблем.
44. Классификация методов консультирования. Методы решения проблемы.
45. Методы работы с клиентом: содержание и применение.
46. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
47. Сравнительные характеристики российских и зарубежных консультантов.
48. Характеристики внутреннего и внешнего консультирования.
49. Типология консультационных организаций.
50. Организационные формы кадрового консалтинга.
51. Универсалы и специалисты кадрового консалтинга.
52. Консалтинговые фирмы и независимые консультанты.
53. Ассоциации консультантов: понятие, принципы работы, направления развития.
54. Профессиональные Кодексы консультантов.
55. Этика и ответственность консультанта.
56. Компетенции консультанта.
57. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности управления персоналом организации.
58. Основы консультирования при формировании кадрового состава организации.
59. Кадровый консалтинг как метод повышения эффективности деятельности кадровой службы.
60. Профессиональная помощь в разработке программ удержания персонала организации.
61. Особенности консультирования менеджеров по персоналу.

V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)

а) Основная литература:

1. Болотова А. К. Прикладная психология в бизнес-организациях: Методы фасилитации : учебное пособие. - М. : Высшая школа экономики, 2013. - 320 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0987-6 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227274>
2. Дресвянников В. А. Управленческое консультирование : учебник. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 212 с. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-02052-0 ; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375>
3. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Шапиро С. А. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 377 с. - ISBN 978-5-4475-4809-4; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436114>
5. Шестакова Е. В. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие. - Оренбург : ОГУ, 2013. - 199 с. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>

б) Дополнительная литература:

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. М.,2000
2. Амстронг М., Бэрн А. Управление эффективностью работы -2 изд.- М.: HippoPublishing.-2007
3. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика.- М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003
4. Базаров Т. Ю.Управление персоналом: практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ, 2012.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Издательство ЮНИТИ, 2011
6. Бреслав Е., Добровольский Е. Экономика консалтинга, или как клиенты поднимают расценки консалтинговых фирм / / Управление компанией,N21, 2004
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала. Издательство ИНФРА-М, 2010
8. Волошина И. Консалтинг: простые решения сложных проблем/ / Управление персоналом, №211-12, 2004
9. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.Дело.1998
10. Капустин П., Управленческое консультирование для руководителей. Санкт - Петербург, 2008
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом.М.: КноРус, 2010

12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов; М-во образ.и науки РФ, Гос. ун-т управления. – М.: Инфра-М, 2015. – 447 с.
13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
14. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учеб. / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 284 с.
15. Консалтинг из первых рук. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
16. Кроль Л., Пуртова Е. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М., 2001
17. Макхем К. Управленческий консалтинг. Пер. с англ, М., Дело и Сервис, 1999
18. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М.- 2005
19. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и упр. – М.: ЮНИТИ, 2013.
20. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
21. Михайленко А. Внешний консультант: «за» и «против»// Персонал-МИКС, №21, 2002
22. Назарова Е.А. Управленческое консультирование. Лекция.-М.Изд-во РАГС -2006
23. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2002.- 447 с.
24. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: Дело и Сервис, 1999
25. Пригожин А. Больше всего консультанты учатся у своих клиентов /Управление персоналом, №28, 2001
26. Пригожин А. И., Дезорганизация: причины, виды, преодоление, М., «Альпина Бизнес Букс», 2007
27. Пригожин А. Узкие места управления в российских компаниях: чем может помочь консультант? // Персонал - Микс, №22, 2003
28. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учеб. / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
29. Руководство по управленческому консалтингу: Перевод с английского. Бисвас С., Твитчелл Д. Издательство Диалектика, 2004
30. Спивак В. Консалтинг в службе управления персоналом: аналитический метод решения этических проблем // Управление персоналом, №21, 2004
31. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала: Учебно-практическое пособие - 4-е изд. - («Модульная программа «Руководитель XXI века» -Модуль 1»), Изд-во: Дело, 2009
32. Управление персоналом: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.

33. Уткин Э.А. Консалтинг, М., Экмос, 1998
34. Чистяков М.В. Основы управления человеческими ресурсами: учеб. пособие. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. 352 с.
35. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. - М.: ГроссМедиа, 2007
36. Шеин В.Г. Процесс консалтинга: построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант». Изд-во ПИТЕР, 2008
37. Эдвардс Деминг.. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
38. Экономика и социология труда. Теория и практика: учеб. для бакалавров/ под ред. В. М. Масловой. – М.: Юрайт, 2014. – 539 с.
39. Эрик де Хан Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии. Изд-во: ПИТЕР, 2008

VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)

1. **Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:**
 - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
 - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
 - Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
 - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
 - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
 - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
 - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
 - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
 - Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
 - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
 - Вопросы статистики
 - Вопросы экономики
 - Государство и право
 - Деньги и кредит
 - Известия Российской академии наук
 - Теория и системы управления

- Маркетинг и маркетинговые исследования
 - Мировая экономика и международные отношения
 - Финансы и кредит.
4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
- Вестник банка России 2011-2017
 - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
 - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)

1) Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине студенты должны:

– выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.;

– ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине (модулю) перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы по разделам и темам разработаны преподавателем и находятся в Фонде оценочных средств. Методические указания по их выполнению:

1. Работа с учебными пособиями. В ходе изучения дисциплины студентам в первую очередь необходимо использовать лекционные материалы, материалы презентаций и первоисточники (законодательные и нормативно-правовые акты), и только для получения дополнительной информации или разъяснения отдельных элементов темы рекомендуется использовать учебные пособия. При работе с учебными пособиями также необходимо осторожно относиться к образцам документов, приведенным в учебных пособиях, часто они не соответствуют требованиям современных стандартов.

2. Самостоятельное изучение темы. В ходе самостоятельного изучения материала студенты в обязательном порядке оформляют конспекты по изучаемой теме. Это необходимо для лучшего запоминания информации. Кроме того, материалы конспектов в дальнейшем будут использованы ими

при подготовке к практическим занятиям, для решения кейсов и подготовки к зачету. Наличие у студентов конспектов по всем указанным темам дает возможность получить рейтинговые баллы. Студентам необходимо отразить в конспекте: основные понятия темы, раскрыть принципы и метода работы с документами в рамках конспектируемой темы.

Для наглядности и удобства запоминания материала студентам рекомендуется активно использовать при конспектировании схемы и таблицы.

3. *Подготовка к практическим занятиям.* В ходе подготовки к практическим занятиям студенты должны следовать методическим рекомендациям по работе с учебными пособиями. При подготовке к практикумам необходимо основное внимание уделить оформлению управленческих документов и связи документов с определенной управленческой ситуацией. Студенты должны понять, что документы в сфере управления представляют собой форму фиксации управленческих решений или форму обратной связи, обеспечивают управляемость объекта, являются основной формой деловой коммуникации. Часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм отчета студентов на занятиях является устный доклад или презентация.

4. *Разработка тестов.* Одной из форм контроля самостоятельной работы студента является самостоятельная разработка ими тестов по одной из изучаемых тем. В тестах необходимо использовать разные варианты вопросов (открытые, с выбором варианта), при составлении вопросов с вариантами ответа таких вариантов должно быть не меньше трех. Требования по составлению тестов формируются преподавателем.

5. *Подготовка к зачету.* При подготовке к промежуточной аттестации студенты также должны в первую очередь опираться на лекционный материал и на изученные НПА, а также на подготовленные в ходе самостоятельного изучения дисциплины конспекты. На зачете в первую очередь оценивается понимание студентом значения делопроизводства для организации системы управления как на государственном уровне, так и на уровне предприятий и организаций.

Результаты самостоятельной работы студентов контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента.

Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельной работы. Основными формами текущего контроля знаний являются:

— обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

— участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины и оценка качества проведенной работы;

— сдача философского глоссария по итогам курса и беседа по конспекту выбранной для самостоятельного ознакомления книги философского плана.

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
доклады на семинарах	25
модульные работы	15
тесты	20
выполнение рефератов и др.	
Зачет	40
Итого:	100

VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (или модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

Информационные и электронные технологии обучения – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

При чтении лекций по всем темам активно используется компьютерная техника для демонстрации слайдов с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint. На семинарских и практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы

Вид учебной работы	Образовательные технологии
Лекции	– классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций; – проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной

	<p>жизни через их выражение в теоретических концепциях;</p> <ul style="list-style-type: none"> – лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.); – лекция – консультация; – лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции; – лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1) компьютерные симуляции, 2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач, 3) выполнение практических работ: <ul style="list-style-type: none"> – ознакомительных, – экспериментальные, – проблемно-поисковые и др.

Использование информационных технологий и активных методов обучения

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

Деятельные технологии включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

Кроссворд как форма рубежного контроля. В современной высшей школе существует немало приемов, способов и методов, побуждающих творческую активность студентов. Среди них, несомненно, достойное место занимает такой вид, как составление кроссвордов. Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно проработать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к

дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала студент, без сомнения, более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму рубежного контроля по окончании изучения материала модуля. В курсе освоения дисциплины составление тематических кроссвордов – удобная и эффективная форма рубежного контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы рубежного контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения;
- повышение интереса к дисциплине и равнодушие к результатам своей работы.

Таким образом, использование такой формы работы, как составление тематических кроссвордов, позволяет добиться более качественного усвоения материала дисциплины при повышении заинтересованности студентов в результатах работы и развитии их творческого потенциала.

Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов. Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализирует учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

Метод инновационного обучения «один-одному». Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим». Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине(или модулю)

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

X. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы	Обновление перечня литературы	№1 от 20.09.2017