

**ФГБОУ ВО НОВОСИБИРСКИЙ ГАУ**  
**Кафедра Кадровой политики и управления персоналом**

Рег. № ГМ, 04-26  
«25» 10 2017 г.

**УТВЕРЖДЕН**

на заседании кафедры

Протокол от «10» сентября 2017 г. № 10

Заведующий кафедрой И.Э. Толстова



И.О. Фамилия

(подпись)

**ФОНД**  
**ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**Б1.В.ДВ.5.2 Управленческий консалтинг**  
**в профессиональной деятельности**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

---

**основной вид деятельности: организационно-управленческая**

**Новосибирск 2017 г.**

**Паспорт  
фонда оценочных средств**

| №<br>п/п  | Контролируемые разделы (темы)<br>дисциплины  | Код контролируемой<br>компетенции (или ее<br>части) | Наименование<br>оценочного средства  |
|---|--|---|--|
| <b><i>Раздел 1. Сущность и типология консультирования в профессиональной деятельности</i></b>   |  |   |  |
| 1   | Тема 1. Предмет, методология и понятийный аппарат дисциплины   | ОПК-2, ПК-3   | <i>Составление сравнительной таблицы<br/>Работа с глоссарием<br/>Кейс-задачи.<br/>Задания в тестах<br/>(итоговый контроль)</i> |
| 2   | Тема 2. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов  | ОПК-2, ПК-3   | <i>Перечень тем устных сообщений для семинара.<br/>Задания в тестах<br/>(итоговый контроль)</i>                                |
| 3   | Тема 3. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг   | ОПК-2, ПК-3   | <i>Перечень тем устных сообщений для семинара</i>  |
| <b><i>Раздел 2. Организация управленческого консалтинга в профессиональной деятельности</i></b> |  |   |  |
| 4   | Тема 4. Основные черты профессионального консультанта, работающего с органами публичной власти. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы | ОПК-2, ПК-3   | <i>Конспектирование темы<br/>Перечень дискуссионных вопросов для семинара.<br/>Задания в тесте<br/>(итоговый контроль)</i>     |
| 5   | Тема 5. Организация консультирования органа власти в сельском поселении  | ОПК-2, ПК-3   | <i>Темы эссе</i>   |
| 6   | Тема 6. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура   | ОПК-2, ПК-3   | <i>Кейс-задача.<br/>Перечень тем устных сообщений для семинара.</i>  |
| 7   | Тема 7. Консалтинг в области кадровой политики и рекрутмента   | ОПК-2, ПК-3   | <i>Кейс-задача.<br/>Перечень дискуссионных вопросов для семинара.<br/>(итоговый контроль)</i>                                  |
| 8   | Тема 8. Сценарии работы консалтинговых фирм с корпоративными организациями   | ОПК-2, ПК-3   | <i>Деловая игра.<br/>Перечень тем устных сообщений для семинара.<br/>Задания в тестах<br/>(итоговый контроль)</i>              |



ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом  
(наименование кафедры)

**Темы рефератов**  
по дисциплине Управленческий консалтинг  
(наименование дисциплины)

1. Особенности процесса консультирования.
2. Основные принципы консультирования.
3. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
4. Деловые услуги и консультационная деятельность.
5. Документационное обеспечение консультационных процессов.
6. Методика проведения обучающего консультирования.
7. Методика проведения процессного консультирования.
8. Российская практика управленческого консультирования.
9. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
10. Критерии профессионализма консультанта.
11. Современные информационные технологии в управленческом консультировании
12. Круг вопросов, для решения которых органам государственной власти необходимы консультационные услуги.
13. Круг вопросов, для решения которых органам муниципального управления необходимы консультационные услуги.
14. Маркетинг консультационных услуг.
15. Определение и классификация управленческого консультирования.
16. Организация интернет-консультирования.
17. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
18. Организация внешнего консультирования
19. Организация внутреннего консультирования
20. Особенности клиентов консультационных организаций.
21. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
22. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
23. Оценка качества консультационных услуг
24. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
25. Практика применения управленческого консалтинга в сфере государственного управления в России.

26. Практика применения управленческого консалтинга в сфере муниципального управления в России.
27. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
28. Причины обращения клиентов к консультантам.
29. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
30. Процедура выбора консультантов клиентами.
31. Работа консультанта с клиентской организацией.
32. Различие внешних и внутренних консультантов.
33. Ролевая природа управленческого консультирования.
34. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
35. Специфика оказания консалтинговых услуг органам государственного и муниципального управления.
36. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
37. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
38. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
39. Финансовые основы управленческого консультирования.
40. Формирование цены консультационной услуги.
41. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.
42. Характеристика ассоциаций консультантов.
43. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
44. Эффективность использования консультационных услуг.

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Работа может быть зачтена и в том случае, когда основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы;

- оценка «не зачтено» – тема реферата не раскрыта, задания не выполнены, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

## **Составление сравнительной таблицы**

### **Тема: ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ДИСЦИПЛИНЫ**

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

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если таблица имеет четкую логическую структуру, по своему содержанию соответствует теме.
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если таблица не имеет четкую логическую структуру, по своему содержанию не соответствует теме.

## **Работа с глоссарием**

### **Тема: ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Задание.** Составить глоссарий основных рабочих терминов.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если словарь имеет четкую логическую структуру, по своему содержанию соответствует теме, количество представленных терминов 15 и более.
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если словарь не имеет четкую логическую структуру, по своему содержанию не соответствует теме, количество представленных терминов менее 15.

## **Кейс-задачи**

### **Тема: ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Задача 1.** Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей. Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала

стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима. На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки. Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу. После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента. Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается. Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате. Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам: 1.

Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты. 2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами. 3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

*Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам? Поясните свой ответ.*

**Задача 2.** Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

*1. Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?*

*2. Составьте план обследования состояния дел в организации.*

*3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?*

### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задачи решены;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задачи не решены.

## **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

### **Тема: ИСТОРИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ**

1. Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ).
3. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).
4. Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).
5. Кодекс этики и профессионального поведения консультанта по управлению.
6. Вклад Тейлора Ф. в роли консультанта.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## **Перечень тем устных сообщений для семинара**

### **Тема: КОНСАЛТИНГОВЫЙ СЕРВИС И РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

1. Виды консультационных организаций.
2. Специфика управленческого консультирования предприятий (организаций) малого и среднего бизнеса.
3. Специфика управленческого консультирования корпоративной компании (организации).

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;
- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;
- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;
- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## **Конспектирование темы**

### **Тема: ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТАНТА, РАБОТАЮЩЕГО С ОРГАНАМИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ. ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**Задание:** Составить конспект лекции.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если представленная работа (конспект) имеет четкую логическую структуру, основные положения обоснованы как теоретически, так и практически, содержание работы соответствует выбранной теме.

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если конспект не был представлен и / или выполнен не верно.

#### **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

### **Тема: ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТАНТА, РАБОТАЮЩЕГО С ОРГАНАМИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ. ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

1. Сильные и слабые стороны внешних консультантов.
2. Сильные и слабые стороны внутренних консультантов.
3. Психолого-педагогические средства воздействия на клиента в процессе консультирования.
4. Особенности поведения одиночных консультантов на рынке консалтинговых услуг.
5. Консультирующий профессорско-преподавательский состав.
6. Роль диагностики организации как одного из этапов процесса управленческого консультирования.
7. Консультант по управлению.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-

понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### **Темы эссе**

#### **Тема: ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ОРГАНА ВЛАСТИ В СЕЛЬСКОМ ПОСЕЛЕНИИ**

1. Противоречия внутреннего консультирования в процессе развития организации.
2. Сущность консультирования органов власти в сельском поселении.
3. Задачи консультирования органов власти в сельском поселении.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если им раскрыта тема Эссе и в тексте представлено собственное мнение;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если им раскрыта тема Эссе но в тексте недостаточно представлено собственное мнение;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если им не полно раскрыта тема Эссе и в тексте собственное мнение раскрыто не полно;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если им не раскрыта тема Эссе и в тексте не представлено собственное мнение.

### **Кейс-задача**

#### **Тема: КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА**

#### **Разработка профиля компетенций как современная HR-практика**

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы (см. рис. 1). Как видно из рисунка, формирование

профиля ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией. Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.

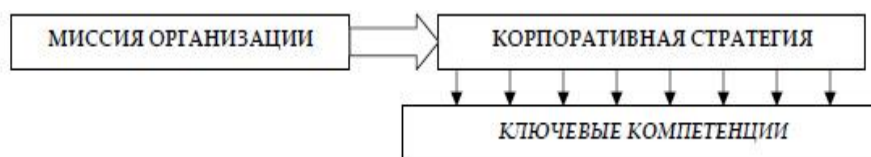


Рис. 1. Схема формирования ключевых компетенций

Количество ключевых компетенций для разных компаний может варьироваться. При этом чрезмерная их детализация приводит к сложностям в оценке и подборе персонала (например, при наличии 50-100 компетенций). Каждая разработанная компетенция должна быть максимально **конкретно сформулирована**, т.к. одни и те же слова, фразы, термины могут по-разному трактоваться в разных условиях.

#### Задание:

1. **Разработать Модель компетенций и Профиль должности сотрудников** в соответствии с целями и стратегическими планами развития определенной организации и требованиями к квалификации должности.

2. **Обосновать применение Модели компетенций при:**

- подборе новых сотрудников;
- формировании кадрового резерва и планировании карьеры;
- проведении оценочных и аттестационных мероприятий;
- формировании системы обучения всех сотрудников и составлении личных планов развития.

#### Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студентам, если разработанные Модель компетенций и Профиль должности сотрудников имеют четкую формулировку и логическую структуру, применение Модели компетенций обосновано как теоретически, так и практически.

- оценка «не зачтено» выставляется студентам, если кейс-задание не выполнено и / или выполнено не верно.

## **Перечень тем устных сообщений для семинара**

### **Тема: КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА**

1. Роль консультанта в деловой оценке персонала.
2. Роль консультанта в подборе руководителей высшего звена.
3. Роль консультанта в управлении карьерой.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;

- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

#### **Кейс-задача**

### **Тема: КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И РЕКРУТМЕНТА**

*Описание ситуации:* «Золотая обезьяна» - компания, которая выходит на рынок компьютерных игр. Основным рынком потребителей для компании является русскоязычные пользователи мобильных устройств и

социальных сетей. Стоит отметить, что каждая игра может иметь несколько языковых версий на основных мировых языках.

В марте следующего года выходит новый продукт компании **«Волшебный менеджер»**. **«Волшебный менеджер»** – это экономическая стратегия управления городом. Игроку предоставлены инструменты управления развитием, такие, как изменение ландшафта, покупка ресурсов, постройка различных объектов, принятие политических решений и т.п. В игре жители чутко реагируют на качество управления городом, а при плохом управлении могут даже поднять бунт, устраивать поджоги или умирать от голода....

*Задание кейса:* Вам как консультанту необходимо обосновать применение данной игры в практике управленческого консультирования.

Также вы можете предложить свой вариант игры с её кратким описанием.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задание кейса выполнено.

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задание кейса не выполнено и / или выполнено не верно.

#### **Перечень дискуссионных вопросов для семинара**

#### **Тема: КОНСАЛТИНГ В ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И РЕКРУТМЕНТА**

1. Опыт успешных компаний в сфере кадрового консалтинга.
2. Анализ текущего состояния и кадрового потенциала организации.
3. Анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия.
4. Анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации.
5. Роль консультантов в карьерном планировании.
6. Основные направления развития рекрутингового бизнеса в России.
7. Агентства по подбору персонала.
8. Аутплейсмент, как вид HR-консалтинга.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если ответ показывает глубокое и системное знание материала. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение научным языком и терминологией. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

- оценка «хорошо» - знание узловых проблем и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

- оценка «удовлетворительно» - фрагментарные, поверхностные знания содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии; частичные затруднения с выполнением заданий;

- оценка «неудовлетворительно» - незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

## **Деловая игра**

### **Тема: СЦЕНАРИИ РАБОТЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМ С КОРПОРАТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

#### **Деловая игра «Достоинства и недостатки собеседования как оценочного метода, используемого при подборе персонала»**

*Цели* — формирование мотивации к участию, позитивного настроения на эффективность работы; принятие собеседования как метода подбора.

#### *Задачи:*

выделение преимуществ метода;  
осознание его ограничений;  
поиск способов компенсации ограничений метода;  
формирование навыков работы в группе;  
формирование навыков публичных выступлений;  
формирование навыков слушания;  
формирование навыков преодоления возражений и участия в групповой дискуссии.

При обсуждении особенностей собеседования есть возможность сформулировать в групповом обсуждении собственный опыт подбора. В ходе работы обычно обнаруживается типичность проблем участников игры.

Ведущий предлагает группе разделиться на две рабочие подгруппы,

которые объединяются вокруг рабочего стола или в круге, территориально отгораживаясь друг от друга.

Выполнение группового задания — выделение преимуществ собеседования как метода оценки специалиста.

Первая подгруппа получает задание работать с преимуществами собеседования как метода: «Выделите преимущества метода и спрогнозируйте возражения». Необходимо подготовить краткое выступление на заданную тему. Вторая подгруппа получает задание работать с ограничениями: «Выделите ограничения метода и спрогнозируйте возможные компенсации». Подгруппе также необходимо подготовить краткое выступление на заданную тему. Далее идет работа в подгруппах и заполнение таблицы.

Таблица для заполнения первой группой

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Преимущества метода      | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.     |
| Ожидаемые возражения     | 1.<br><br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7. |
| Неоспоримые преимущества | 1.<br><br>2.<br>3.                         |

Таблица для заполнения второй группой

|                      |  |
|----------------------|--|
| Ограничения метода   | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7. |
| Ожидаемые возражения | 1.<br><br>2.<br>3.                     |

|                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
|                              | 4.<br>5.<br>6.<br>7. |
| Некомпенсируемые ограничения | 1.<br>2.<br>3.       |

По окончании работы участники подгрупп последовательно оппонируют друг другу. Вторая подгруппа выдвигает какое-либо ограничение метода, а первая находит способы его компенсации. В итоге группа получает список преимуществ и ограничений собеседования как метода оценки специалиста при подборе персонала.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, решена (при условии активного участия каждого оцениваемого студента; демонстрации знаний в рамках рассматриваемой темы);

- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если задача, поставленная в деловой игре перед группами, не решена или студент в процессе группового обсуждения не принимал активного участия; продемонстрировал отсутствие знаний в рамках рассматриваемой темы).

#### **Перечень тем устных сообщений для семинара**

#### **Тема: СЦЕНАРИИ РАБОТЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМ С КОРПОРАТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

1. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
2. Поведенческие аспекты консультант-клиентских отношений.
3. Организация выполнения работ.
4. Причины разочарований.
5. Организационная патология.
6. Потребность в комплексной диагностике.
7. Межгрупповая работа в поисках решения проблем.
8. Интервью как метод, используемый консультантом для генерирования данных.

### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто и аргументированно отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения;

- оценка «хорошо» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада четко выражена, грамотно оформлен раздаточный материал. Студент демонстрирует свободное владение материалом, развернуто отвечает на дополнительные вопросы по теме сообщения, но не всегда точно и аргументированно;

- оценка «удовлетворительно» - сообщение выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, недостаточно наглядно оформлен раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом, на дополнительные вопросы по теме сообщения отвечает не достаточно полно, демонстрируя фрагментарные, поверхностные знания содержания рассматриваемой темы;

- оценка «неудовлетворительно» - сообщение не выдержано студентом в рамках установленного регламента, структура доклада выражена нечетко, отсутствует раздаточный материал. Студент недостаточно свободно владеет материалом. При ответе на дополнительные вопросы по теме сообщения демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данных вопросах материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### **Тестовые задания (итоговый контроль)**

#### **Вариант-1**

**1. Деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или организации – это ...**

- а) рекрутмент;
- б) обеспечение информационными технологиями;
- в) реклама и отношения с общественностью.

**2. Профессиональный внутренний консультант – это ...**

а) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;

б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;

в) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области.

**3. Как называется принцип кодекса профессионального поведения консультантов, в основе которого лежит не разглашение секретов фирмы, которые стали ему известны во время выполнения задания?**

- а) уважения;
- б) конфиденциальности;
- в) коммуникации.

**4. Этот американский инженер, был основателем школы научного управления. Он является основоположником научного менеджмента. В последние годы своей работы основным видом деятельности сделал консультирование. О ком идет речь?**

- а) Э. Вуз;
- б) Л. Якокка;
- в) Ф. Тейлор.

**5. Клиент должен предоставить консультанту ...**

- а) помещение, оборудование, всю имеющуюся информацию относительно проблемы; контактных лиц;
- б) только оборудование;
- в) только помещение.

**6. Когда была создана первая консалтинговая фирма в области управленческого консультирования и как она называлась?**

- а) 1898 г. «Служба организационного консультирования»;
- б) 1914 г. «Служба деловых исследований»;
- в) 2001 г. «Консалтинговая корпорация по управлению»;

**7. Как называется вид профессиональной услуги, в рамках которой осуществляется подбор и оценка кадров?**

- а) юридическое обслуживание;
- б) тренинг;
- в) рекрутмент;

**8. При каком виде консультирования консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их**

**возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.?**

- а) экспертном;
- б) процессном;
- в) обучающем;

**9. Управленческое консультирование – это ...**

а) организация и ведение предпринимательской деятельности, осуществление маркетинговых исследований, разработка маркетинговых программ, изучение рынка;

б) вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом;

в) система побуждения работника к осуществлению своей профессиональной деятельности для достижения цели организации;

**10. Находятся в тесном контакте с организаторами нововведений и готовы с определенным риском разрабатывать, предлагать, испытывать и проверять новые идеи. Им свойственна изобретательность, – это ...**

- а) инноваторы;
- б) коллеги;
- в) квалифицированные источники информации;

**Вариант-2**

**1. Профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена – это ...**

- а) хед-хантинг;
- б) тимбилдинг;
- в) контроллинг.

**2. Профессиональный внешний консультант – это ...**

а) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации;

б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации;

в) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области.

**3. Эти консультанты оказывают помощь в решении трех основных задач: поиск источников финансирования и эффективного использования финансов; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации.**

- а) консультанты по финансовому управлению;
- б) информационным технологиям;
- в) маркетингу.

**4. Где работают внутренние консультанты?**

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

**5. Как называется вид профессиональной услуги, в рамках которой осуществляется передача знаний и информации о принятии решений? Проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров.**

- а) юридическое обслуживание;
- б) тренинг;
- в) обеспечение информационными технологиями

**6. Проблемы управления службой сбыта, рекламы, разработки каналов сбыта, упаковки товаров, оборота товарных запасов решают консультанты по ...**

- а) информационным технологиям;
- б) маркетингу;
- в) управлению кадрами.

**7. Одиночный консультант – это ...**

- а) консультант без образования юридического лица;
- б) служба, образованная как подразделение крупной бухгалтерской фирмы;
- в) индивидуалист.

**8. Услуги, которые включают в себя консультирование по вопросам ведения бухгалтерского учета, постановку и ведение бухгалтерского учета, восстановление бухгалтерского учета – это ...**

- а) юридическое обслуживание;
- б) бухгалтерское обслуживание;
- в) аудит.

**9. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**

- а) предмет консультирования;
- б) цель консультирования;
- в) виды консультирования.

**10. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:**

- а) менеджмент-консалтинг;
- б) организация производства;
- в) служба скорой помощи.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он ответил на все вопросы теста правильно. Допускается одна ошибка в тестовом задании, в котором предусмотрено 2-3 правильных ответа.
- оценка «хорошо» - если допущено 2-3 ошибки.
- оценка «удовлетворительно» - если студент выполнил 5-6 тестовых заданий без ошибки;
- оценка «неудовлетворительно» - 4 и менее правильных ответов.

#### **Вопросы к зачету**

1. Сущность понятие «консалтинг».
2. Цель и предмет курса «Управленческий консалтинг». Взаимосвязь дисциплины со смежными науками.
3. Классификация консалтинговых услуг по Европейскому справочнику-указателю. Управленческое консультирование.
4. Структура и характер услуг по управленческому консультированию
5. Предпосылки возникновения консалтинговых услуг.

6. История развития консалтинга.
7. Мировой опыт по оказанию консалтинговых услуг.
8. Профессиональные объединения консультантов.
9. Европейская ассоциация консультантов по организации производства и управлению (FEACO).
10. Инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
11. Кодекс профессионального поведения.
12. Структура современного консалтингового сервиса.
13. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
14. Факторы, стимулирующие развитие современного рынка консалтинговых услуг.
15. Перспективы развития управленческого консалтинга.
16. Классификация консалтингового сервиса по предметному признаку (нормативный и развивающий консалтинг).
17. Ценообразование на консалтинговые услуги: повременная; фиксированная; в процентах от стоимости объекта консультирования или результата; комбинированная.
18. Отечественный рынок консалтинговых услуг. Зарождение и особенности становления.
19. Субъекты российского рынка консалтинговых услуг.
20. Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России.
21. Негативные факторы, сдерживающие развитие рынка консалтинговых услуг в России.
22. Специализация консалтинговых корпоративных организаций.
23. Внутренние и внешние консультанты.
24. Модель разработки и принятия решений, вырабатываемых отделом внутреннего консультирования.
25. Система мотивации работы внутренних консультантов.
26. Этапы консультационной работы.
27. Сущность понятия «кадровый консалтинг».
28. Социально-психологический подход: потребности предприятия в отношении работника и потребности работника в отношении предприятия. Менеджмент подход.
29. Цель и задачи кадрового консалтинга.
30. Основные вопросы и проблемы управленцев высшего звена, решаемые кадровым консалтингом.

31. Практический опыт деятельности ведущих мировых и российских консалтинговых компаний.
32. Специфика управления персоналом консалтинговой компании.
33. Профессиональные компетенции, особенности образования и личностные характеристики консультантов.
34. Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений.
35. Источники поиска консультантов. Особенности методов подбора консультантов.
36. Варианты работы консалтинговых фирм с корпоративными организациями.
37. Основные методы диагностического исследования.
38. Особенности взаимодействия главы корпоративной организации с представителями консалтинговой фирмы.
39. Управленческие проблемы организации.
40. Особенности подбора персонала высшего управленческого звена.
41. Квалификационные требования к менеджеру по персоналу и директору по персоналу. Система карьерного планирования.
42. Недостатки и преимущества системы карьерного планирования.
43. Система ротации персонала.
44. Оценка персонала.
45. Рекрутинговый бизнес в России.
46. Лизинг персонала. Состав услуг по лизингу персонала.
47. Причины лизинга персонала.
48. Кадровый консалтинг и аутплейсмент.
49. Внешний и внутренний аутплейсмент.
50. Структура внутреннего аутплейсмента: информационный, консультационный и психологический пакеты.
51. Принципы внутреннего аутплейсмента.
52. Внутреннее консультирование и его преимущества.
53. Варианты организационного оформления структур внутреннего консультирования.
54. Противоречия внутреннего консультирования в процессе развития организации.

### **Критерии оценки:**

Отметка «зачтено» предполагает:

- Хорошее знание основных терминов и понятий курса;

- Последовательное изложение материала курса;
- Умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов;
- Достаточно полные ответы на вопросы.

Отметка «**не зачтено**» предполагает:

- Неудовлетворительное знание основных терминов и понятий курса;
- Отсутствие логики и последовательности в изложении материала курса;
- Неумение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ  
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль: Государственное и муниципальное управление

**Формируемые компетенции:**

1. Готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности **ОПК-2**

**1. Как называется принцип кодекса профессионального поведения консультантов, в основе которого лежит не разглашение секретов фирмы, которые стали ему известны во время выполнения задания?**

- а) уважения
- б) конфиденциальности
- в) коммуникации

**2. Клиент должен предоставить консультанту ...**

- а) помещение, оборудование, всю имеющуюся информацию относительно проблемы; контактных лиц
- б) только оборудование
- в) только помещение

**3. При каком виде консультирования консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.?**

- а) экспертном
- б) процессном
- в) обучающем

**4. Консультанты, которые исполняют эту роль, находятся в тесном контакте с организаторами нововведений и готовы с определенным риском разрабатывать, предлагать, испытывать и проверять новые идеи. Им свойственна изобретательность, – это ...**

- а) инноваторы
- б) коллеги
- в) квалифицированные источники информации

**5. Как называется вид профессиональной услуги, в рамках которой осуществляется передача знаний и информации о принятии решений? Проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров.**

- а) юридическое обслуживание;
- б) тренинг;

в) обеспечение информационными технологиями

**ОПК 2 получены результаты:** \_\_\_\_\_

2. Способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями **ПК-3**

**1. Деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или организации – это ...**

- а) рекрутмент
- б) обеспечение информационными технологиями
- в) реклама и отношения с общественностью

2. Как называется вид профессиональной услуги, в рамках которой осуществляется подбор и оценка кадров?

- а) юридическое обслуживание
- б) тренинг
- в) рекрутмент

**3. Управленческое консультирование – это ...**

- а) организация и ведение предпринимательской деятельности, осуществление маркетинговых исследований, разработка маркетинговых программ, изучение рынка
- б) вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом
- в) система побуждения работника к осуществлению своей профессиональной деятельности для достижения цели организации

**4. Профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена – это ...**

- а) хед-хантинг
- б) тимбилдинг
- в) контроллинг

**5. Профессиональный внешний консультант – это ...**

- а) специалист, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации
- б) высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации
- в) универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области

**ПК 3 получены результаты:** \_\_\_\_\_

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если процент правильных ответов составляет 80-100%;
- оценка «хорошо» - 70-79%
- оценка «удовлетворительно» - 50 и более %
- оценка «неудовлетворительно» менее 50%

**ИТОГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ количество баллов** \_\_\_\_\_

Составитель: \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия

## МАТРИЦА СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ УРОВНЮ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

| Критерии оценки                            | Уровень сформированности компетенций |
|--|--------------------------------------|
| <b>Оценка по пятибалльной системе</b>      |                                      |
| «Отлично»                                  | «Высокий уровень»                    |
| «Хорошо»                                   | «Повышенный уровень»                 |
| «Удовлетворительно»                        | «Пороговый уровень»                  |
| «Неудовлетворительно»                      | «Не достаточный»                     |
| <b>Оценка по системе «зачет – незачет»</b> |                                      |
| «Зачтено»                                  | «Достаточный»                        |
| «Не зачтено»                               | «Не достаточный»                     |

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

1. Положение «О балльно-рейтинговой системе аттестации студентов»: СМК ПНД 08-01-2015, введено приказом от 28.09.2011 №371-О, утверждено ректором 12.10.2015 г. (<http://nsau.edu.ru/file/403>: режим доступа свободный);

2. Положение «О проведении текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся в ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ»: СМК ПНД 77-01-2015, введено в действие приказом от 03.08.2015 №268а-О (<http://nsau.edu.ru/file/104821>: режим доступа свободный).

Составитель \_\_\_\_\_ Г.А. Рехтина  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.