

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович  
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"  
Дата подписания: 19.09.2023 09:27:06  
Уникальный программный ключ:  
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра государственного и муниципального управления

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Б1.В.ДВ.01.01 Организационно-управленческое консультирование

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

Профиль

Руководитель высшего звена

Квалификация

Магистр

Форма обучения

заочная

Уфа 2023

**Рабочая программа дисциплины «Б1.В.ДВ.01.01  
«Организационно-управленческое консультирование» / сост. Я.В. Ободец -  
Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2023**

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры государственного и муниципального управления протокол № 9 от "20" апреля 2023 г.

Заведующий кафедрой  
государственного и муниципального  
управления

И.Ш. Рысаев

Руководитель ОПОП

И.Ш. Рысаев

@ Ободец Я.В., 2023 год  
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2023 год

## Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины .....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине .....	4
3 Структура и содержание дисциплины .....	5
3.1 Структура дисциплины .....	5
3.2 Содержание разделов дисциплины .....	9
3.3 Практические занятия (семинары) .....	9
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины .....	13
4.1 Основная литература .....	13
4.2 Дополнительная литература .....	14
4.3 Периодические издания .....	14
4.4 Интернет-ресурсы .....	14
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам) ..	15
4.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы .....	15
4.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий .....	15
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	16
Актуализация рабочей программы дисциплины .....	
Приложения:	

## 1 Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель (цели)** освоения дисциплины:

Целью учебной дисциплины «Организационно-управленческое консультирование» является обучение магистрантов основным методам и приемам консультирования в сфере управления, а также стратегиями работы управленческого консультанта (деловая этика).

**Задачи:**

Задачами освоения дисциплины «Организационно-управленческое консультирование» являются: сформировать у магистрантов систему знаний по теории и методологии управленческого консультирования, этапы и виды консультирования и его специфика; познакомить магистрантов с основными представлениями о целях, задачах управленческого консультирования, сферах его применения и возможностях в ситуациях повышения эффективности работы персонала в организации; организовывать работу службы управленческого консультирования в структуре современной концепции менеджмента; понимать специфику управленческого консультирования.

## 2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-4	Способен к управлению изменениями в системе государственного и муниципального управления с учетом методологических принципов развития систем управления и основных тенденций развития внутренней и внешней среды	<b>ИПК-4.1</b> Знает основы управления изменениями в системе государственного и муниципального управления <b>ИПК-4.2</b> Умеет управлять изменениями в системе государственного и муниципального управления <b>ИПК-4.3</b> Владеет технологиями управления изменениями в системе государственного и муниципального управления	<b>Знать:</b> - требования к формированию целей организационных изменений; - последовательность разработки плана стратегического развития, виды стратегических альтернатив, критерии управления изменениями; методические подходы к процедурам подготовки и принятия решений организационно-управленческого характера; <b>Уметь:</b> - самостоятельно

		<p>осваивать новые методы исследований и адаптироваться к решению новых практических задач;</p> <p>- осуществлять построение экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;</p> <p>- формировать стратегические цели функционирования организационных систем, определять миссию и цели деятельности организации.</p> <p><b><u>Владеть:</u></b></p> <p>- навыками быстрой адаптации к изменениям условий среды, решению задач;</p> <p>- навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;</p> <p>- навыками разработки анализа возможных последствий, оценки эффективности принятых решений.</p>
--	--	--

### 3 Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Структура дисциплины

##### 3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	4 семестр	всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (экзамен)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ): устный индивидуальный, групповой вопрос, тесты, типовые задачи для решения, творческие задания;	20	20
- самостоятельное изучение разделов;	20	20
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	20	20
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- подготовка к рубежному контролю и т.п.	14	14
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>

### Разделы дисциплины, изучаемые в 4 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Организационно-управленческое консультирование: цель, задачи, возможности реализации	55	2	4	49
2	Процесс организационно- управленческого консультирования: виды, структура, содержание	53	2	2	49
	Итого:	108	4	6	98

### Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1,2	1	Организационно-управленческое консультирование: цель, задачи, возможности реализации	4
3	2	Процесс организационно-управленческого консультирования: виды, структура, содержание	2
		Итого:	10

### 3.2 Содержание разделов дисциплины

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Организационно-управленческое консультирование: цель, задачи, возможности реализации	Методы построения службы управленческого консультирования в организации. Основные роли и виды договора консультанта при взаимодействии с клиентом. Процесс управленческого

		консультирования: виды, структура, содержание.
2	Процесс организационно-управленческого консультирования: виды, структура, содержание	Работа службы управленческого консультирования в организации. Специфика построения процесса управленческого консультирования. Особенности индивидуального управленческого консультирования руководителя. - консультирование по вопросам кадрового потенциала: человеческие ресурсы в трудовой деятельности; - консультирование руководителя по проблемам управления, связанным с различными этапами в развитии трудового коллектива. Специфика построения процесса управленческого консультирования

### **3.3 Курсовой проект (курсовая работа) – не предусмотрена**

## **4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **4.1. Основная литература**

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование: учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>

2. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования: учебное пособие для вузов / М. В. Макарова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14654-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/520129>

3. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/514365>

### **4.2. Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/510680>

2. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.]; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — UR: <https://urait.ru/bcode/511065>

3. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала: учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/517572>

### **4.3 Периодические издания**

1. Социальная психология и общество. Портал психологических изданий <http://www.psyjournals.ru>

2 «Бизнес - журнал» журнал <http://www.business-magazine.ru/>

### **4.4 Интернет-ресурсы**

- Словари и энциклопедии <http://psi.webzone.ru/>

- «Научная и популярная психология» Библиотека. Мастерская (Компьютерная психодиагностика, Психологический практикум) <http://www.psychologyonline.net/>

- Практическая психология <http://psynet.narod.ru/main.htm>

- Наука и школа. <http://elibrary.ru/issues.asp?id=8903>

- Российская национальная библиотека -<http://www.lib.msu.su/>

### **4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)**

Для подготовки к практическим занятиям необходимо ознакомиться с планом занятий, изучить конспект лекций, рекомендованную литературу, самостоятельно проверить знания по теме.

Практические занятия проходят в учебных группах по всем темам курса. Основные методы, используемые в ходе проведения практических занятий по дисциплине «Организационно-управленческое консультирование» - это методы опроса, докладов, дискуссий, творческих работ с последующим их обсуждением и анализом допускаемых ошибок. При ответе на вопросы необходимо внимательно прочитать их текст и попытаться дать аргументированное объяснение. Порядок ответа на вопрос может быть различным: либо вначале делается вывод, а затем приводятся аргументы в его защиту, либо дается развернутая аргументация решения, на основании которой предлагается ответ.

При сомнении в правильности ответа, можно посоветоваться с другими обучающимися или обратиться за консультацией к преподавателю.

Занятия проводятся в форме свободной дискуссии при активном участии всех обучающихся, у которых всегда имеется возможность дополнить выступающих, не соглашаться с ними, высказывать альтернативные точки зрения и отстаивать их, поправлять выступающих, задавать им вопросы, предлагать для обсуждения новые проблемы. Вопросы могут быть заданы и преподавателю.

Обсуждение каждого вопроса, упражнения, задачи (ситуации) обычно заканчиваются кратким заключением преподавателя. По окончании занятия преподаватель подводит итоги дискуссии и высказывает свою точку зрения, отмечая положительные или отрицательные моменты.

### **4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий**

В образовательном процессе применяются аудитории 205, 310.



Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

### **5 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 205.

Доска – классная -1 шт.

Доска белая магнитная М007100281 - 1 шт.

Герб РФ и РБ.

Флаги РФ и РБ.

Слова гимна РФ и РБ.

Трибуна настольная - 1 шт.

56 посадочных мест.

Аудитория 310.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.

Доска классная -1 шт.

29 посадочных мест.

### ***К рабочей программе прилагаются:***

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа;

- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины  
Приложение

## Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины включает в себя лекционные и практические занятия и самостоятельную работу обучающихся.

Лекционные занятия предназначены для теоретического осмысления и обобщения сложных разделов курса.

На практических занятиях предполагается рассмотрение теоретических парадигм и анализ конкретных практических вопросов в рамках изучаемой дисциплины. Обучающимся будут предложены задания, которые нацелены на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий.

Учебные занятия проводятся в форме контактной работы (аудиторной и внеаудиторной) и самостоятельной работы обучающихся.

**Работа с рекомендованной литературой.** При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала.

**Подготовка к практическим занятиям.** Для успешного освоения материала обучающимся рекомендуется сначала ознакомиться с учебным материалом, изложенным в лекциях и основной литературе, затем выполнить самостоятельные задания, при необходимости обращаясь к дополнительной литературе. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его наиболее важная и сложная часть, требующая пояснений преподавателя в процессе контактной работы с обучающимися. Остальная его часть восполняется в ходе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам и структурировать изученный материал. Целесообразно готовиться к практическим занятиям за 1-2 недели до их начала.

**Выполнение заданий** нацелено на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий. Выполнение заданий позволяет оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

**Подготовка к экзамену (зачету, зачету с оценкой).** При подготовке к экзамену (зачету, зачету с оценкой) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, фонд оценочных средств, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу. Подготовка обучающегося к экзамену (зачету, зачету с оценкой) включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка по темам курса; подготовка к ответу на вопросы.

**Актуализация рабочей программы дисциплины**

Б1.В.ДВ.01.01 «Организационно-управленческое консультирование» на 20\_\_ год приема

Внесённые изменения на 20\_\_  
год приема

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий выпускающей ка-  
федрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка подписи)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20.... г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании выпускающей кафедры

\_\_\_\_\_  
*наименование кафедры*

\_\_\_\_\_  
*(дата, номер протокола заседания).*

Преподаватель \_\_\_\_\_ И.О.Фамилия

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра государственного и муниципального управления

**Фонд  
оценочных средств**

по дисциплине

Б1.В.ДВ.01.01 «Организационно-управленческое консультирование»

Уровень высшего образования  
Магистратура

Направление подготовки  
38.04.04. «Государственное и муниципальное управление»

Профиль  
Руководитель высшего звена

Квалификация  
Магистр

Форма обучения  
заочная

Уфа 2023

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» по дисциплине Б1.В.ДВ.01.01 «Организационно-управленческое консультирование»

Составитель: Я.В. Ободец

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине Б1.В.ДВ.01.01 «Организационно-управленческое консультирование»

**Паспорт фонда оценочных средств  
по дисциплине «Организационно-управленческое консультирование»**

**1. Основные сведения о дисциплине**

**4.1.1 Заочная форма обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	4 семестр	всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (экзамен)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
- выполнение индивидуального творческого задания (ИТЗ): устный индивидуальный, групповой вопрос, тесты, типовые задачи для решения, творческие задания;	20	20
- самостоятельное изучение разделов;	20	20
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	20	20
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- подготовка к рубежному контролю и т.п.	14	14
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>4</b> <b>зачет</b>	<b>4</b> <b>зачет</b>

**Разделы дисциплины, изучаемые в 4 семестре**

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Организационно-управленческое консультирование: цель, задачи, возможности реализации	55	2	4	49
2	Процесс организационно- управленческого консультирования: виды, структура, содержание	53	2	2	49
	Итого:	108	4	6	98

**Практические занятия**

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1,2	1	Организационно-управленческое консультирование: цель, задачи, возможности реализации	4
3	2	Процесс организационно-управленческого консультирования: виды, структура, содержание	2
		Итого:	10

## 2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
<p><b>ПК-4</b> Способен к управлению изменениями в системе государственного и муниципального управления с учетом методологических принципов развития систем управления и основных тенденций развития внутренней и внешней среды</p>	<p><b><u>Знать:</u></b>                      - требования к формированию целей организационных изменений;                      - последовательность разработки плана стратегического развития, виды стратегических альтернатив, критерии управления изменениями;                      методические подходы к процедурам подготовки и принятия решений организационно-управленческого характера</p>	<p>Тестирование по лекционному материалу.                      Письменные контрольные работы.                      Устное индивидуальное собеседование и опрос на практических и семинарских занятиях (см. п.4 Вопросы для самопроверки обучающихся)                      Зачет</p>
	<p><b><u>Уметь:</u></b>                      - самостоятельно осваивать новые методы исследований и адаптироваться к решению новых практических задач;                      - осуществлять построение экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;                      - формировать стратегические цели функционирования организационных систем, определять миссию и цели деятельности организации</p>	<p>Письменные и устные работы на решение типовых задач.                      Устное индивидуальное собеседование                      Подготовка к докладам                      Зачет</p>
	<p><b><u>Владеть:</u></b>                      - навыками быстрой адаптации к изменениям условий среды, решению задач;                      - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;                      - навыками разработки анализа возможных последствий, оценки эффективности принятых решений</p>	<p>Выполнение индивидуального творческого задания.                      Зачет</p>



### **3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

#### ***Виды СРО:***

Изучение литературы в соответствии с темами рабочей программы, конспектирование текстов для подготовки выступлений на семинарских занятиях; работа со словарями и справочниками по уточнению ключевых понятий изучаемой темы; ознакомление с нормативными документами в соответствии с задачами рассматриваемой темы занятия.

Составление плана и тезисов ответа на семинарских занятиях; подготовка сообщений к выступлению на семинаре.

Решение типовых и творческих заданий.

Подготовка к рубежному контролю и т.п.

#### ***Темы для самостоятельного изучения:***

1. Предпосылки появления управленческого консультирования в древнем мире.

2. Хоторнский эксперимент Э. Мейо. Особенности японской модели консультирования.

3. Типология и структура консультационных услуг.

4. Типология консультирования (по А.И. Пригожину).

5. Классификация консультационной деятельности.

6. Основные направления, формы и виды консультационных услуг.

7. Аутсорсинг как направление консалтинга.

8. Специфика современного рынка консультационных услуг.

9. Классификация методов консультирования. Методический инструментарий управленческого консультирования. Формирование фонда методов.

10. Базовые принципы и элементы технологии управленческого консультирования.

11. Методы тестирования, тренинга и проведение имитационных игр.

12. Задачи и функции консультанта.

13. Внешние и внутренние консультанты, их достоинства и недостатки. Отличие «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру).

14. Модель компетенции консультанта по управлению. Базовые ценности и этический кодекс консультанта.

15. Критерии профессионализма консультанта.

#### ***Домашние задания:***

– чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), конспектирование текста;

– ознакомление с нормативными документами;

- повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- составление плана и тезисов ответа; изучение нормативных материалов;
- подготовка сообщений к выступлению на семинаре.

**Работа в системе дистанционного обучения БАГСУ. При необходимости обучающийся может получить логин и пароль для работы в системе дистанционного обучения БАГСУ. В этом случае обеспечивается доступ к электронным курсам «Организационно-управленческое консультирование».** Электронные курсы включают тексты лекций, мультимедийные презентации, тесты и контрольные задания.

### **Устный индивидуальный опрос**

Устный индивидуальный опрос проводится после изучения каждой новой темы с целью выяснения наиболее сложных вопросов, степени усвоения информации.

Обучающийся излагает содержание вопроса изученной темы.

Критерии и методика оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если точно используется терминология, показано уверенное владение нормативной базой;
- 4 балла выставляется обучающемуся, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, нет определенной логической последовательности, не в полной мере точно используется терминология;
- 3 балла выставляется обучающемуся, нет общего понимания вопроса, имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии.

### **Устный групповой опрос**

Устный групповой опрос проводится после изучения каждой новой темы с целью выяснения наиболее сложных вопросов, степени усвоения информации, поддержания внимания слушающей аудитории.

Критерии и методика оценивания:

- 5 баллов выставляется обучающемуся, если точно используется терминология, показано уверенное владение нормативной базой;
- 4 балла выставляется обучающемуся, допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, нет определенной логической последовательности, неточно используется терминология;
- 3 балла выставляется обучающемуся, нет общего понимания вопроса, имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии.

### **Вопросы для самопроверки обучающихся**

*Вопросы для самопроверки при подготовке к зачету (40 вопросов):*

1. Технологии управленческого консультирования.

2. Методы построения службы управленческого консультирования на предприятии.
3. Стратегическое управление персоналом: роли службы управленческого консультирования на разных стадиях развития компании.
4. Цель и задачи службы управленческого консультирования: классический вариант.
5. Отбор кадров для работы в службе управленческого консультирования.
6. Анализ и прогнозирование потребностей в кадрах.
7. Фотография рабочего дня и хронометраж: принципы применения.
8. Организационное проектирование системы управления предприятия. Понятие, стадии и этапы, профиль работы.
9. Кадровое обеспечение системы управления предприятия.
10. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
11. Последствия применения различных систем оплаты труда. Оценка эффективности систем стимулирования персонала.
12. Современная теория построения организационной структуры управления на предприятии.
13. Организационная культура: классификация типов организационных культур, принципы формирования и методы поддержания.
14. Аудит персонала.
15. Особенности разработки критериев оценки эффективности работы структурных подразделений предприятия.
16. Основные роли и виды договора консультанта при взаимодействии с клиентом.
17. Процесс управленческого консультирования: виды, структура, содержание.
18. Психодиагностическое обеспечение работы консультантской службы в организации.
19. Специфика построения процесса управленческого консультирования.
20. Особенности управления человеческими ресурсами.
21. Индивидуальное консультирование руководителя.
22. Консультирование по вопросам кадрового потенциала: человеческие ресурсы в трудовой деятельности.
23. Консультирование руководителя по проблемам управления, связанным с различными этапами в развитии трудового коллектива.
24. Консультирование руководителя по вопросам повышения эффективности управленческого труда.
25. Консультирование руководителя и членов организационной группы по вопросам подготовки публичных выступлений.
26. Консультирование членов организационной группы по вопросам организации деловых совещаний.
27. Стадии процесса консультирования. Предпроектная стадия консалтингового процесса, цели задачи стадии.
28. Формирование технического задания и коммерческого предложения.

29. Виды договоров с консультантами.
30. Проектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи, этапы.
31. Послепроектная стадия: цели и задачи стадий.
32. Специализированные и универсальные методы решения проблем в управленческом консалтинге.
33. Реинжиниринг бизнес- процессов.
34. Бенчармкинг. Аудиторсинг.
35. Этапы становления управленческого консультирования в России.
36. Специфика рынка консалтинговых услуг в России.
37. Три подхода к определению понятия: функциональный и профессиональный. Их отличия и взаимосвязь.
38. Функции и характерные черты управленческого консультирования.
39. Цели и задачи управленческого консультирования.
40. Основные направления управленческого консультирования

## **5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **5.1. Основная литература**

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование: учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>
2. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования: учебное пособие для вузов / М. В. Макарова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14654-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/520129>
3. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/514365>

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — URL: <https://urait.ru/bcode/510680>
2. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.]; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065>
3. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала: учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/517572>

### **5.3 Периодические издания**

1. Социальная психология и общество. Портал психологических изданий <http://www.psyjournals.ru>
- 2 «Бизнес - журнал» журнал <http://www.business-magazine.ru/>

### **5.4 Интернет-ресурсы**

- Словари и энциклопедии <http://psi.webzone.ru/>
- «Научная и популярная психология» Библиотека. Мастерская (Компьютерная психодиагностика, Психологический практикум) <http://www.psychologyonline.net/>
- Практическая психология <http://psynet.narod.ru/main.htm>
- Наука и школа. <http://elibrary.ru/issues.asp?id=8903>
- Российская национальная библиотека -<http://www.lib.msu.su/>

## **6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций**

ПК-4 Способен к управлению изменениями в системе государственного и муниципального управления с учетом методологических принципов развития систем управления и основных тенденций развития внутренней и внешней среды

### **Фонд тестовых заданий по дисциплине:**

#### **1. Управленческий консалтинг – это:**

- а) интеллектуальная деятельность менеджеров организации, направленная на решение существующих проблем и достижение поставленных целей;
- б) интеллектуальная профессиональная помощь квалифицированных специалистов по управлению руководителям и менеджерам по проблемам управления организацией;
- в) работа специализированных организаций по экономической, финансовой, торговой, правовой помощи предприятиям, фирмам, предпринимателям по преодолению кризиса организации

#### **2. Большой вклад в становление управленческого консультирования сделал:**

- а) Ф. Тейлор; б) А. Маслоу; в) Яак Лейманн.

#### **3. Зарождение управленческого консультирования в России связано с:**

- а) практическим использованием концепции научной организации труда (НОТ);
- б) проявлением «новой экономической политики (НЭП)»;
- с) отсутствием квалифицированных специалистов по управлению.

#### **4. Развитие рынка консалтинговых услуг в России связано с:**

- а) появлением в России иностранного капитала и приобретением зарубежными собственниками российских предприятий;
- б) государственными мерами по поддержке отечественного товаропроизводителя;
- в) социально-экономическими реформами 80-90-х гг.

**5. Использование российскими предприятиями услуг консультантов, как правило:**

- а) приводит к дополнительным затратам, которые не окупают себя;
- б) является данью моде и не дает каких-либо существенных изменений;
- в) обеспечивает повышение эффективности деятельности предприятий;

**6. Консалтинг чаще всего осуществляется в форме:**

- а) разовых консультаций;
- б) проектов;
- в) комплексных программ, направленных на развитие организации.

**7. Какая способность, из перечисленных, наиболее важна в деятельности консультанта:**

- а) креативность;
- б) коммуникабельность;
- в) лидерство.

**8. К внешним консультантам не относятся:**

- а) профессора вузов;
- б) консультативные подразделения в управленческих учреждениях;
- в) штабные звенья организации.

**9. Положительной особенностью внутреннего консультирования является то, что консультант:**

- а) считается с принятыми в организации условностями и формальной и неформальной системой влияния;
- б) разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса, построения организации, устройства ее бизнес-процессов;
- в) совмещает основную профессиональную деятельность и консультирование.

**10. К преимуществу внешнего консультирования, прежде всего, относится:**

- а) привнесение в организацию новых идей;
- б) независимость консультанта от руководителей организации;
- в) отсутствие личных интересов и неформальных связей в организации.

**11. «Субъект – объектные» отношения между консультантом и клиентом характеризуются:**

- а) доминированием консультанта над клиентом;
- б) отсутствием обратной связи от клиента к консультанту;
- в) и то, и другое.

**12. «Субъект – субъектные» отношения отличаются, прежде всего:**

- а) наличием неформальных, дружеских отношений между консультантом и клиентом;
- б) взаимным сотрудничеством консультанта и клиента;
- в) значительными профессиональными и социально-психологическими требованиями к консультанту.

**13. Планы по человеческим ресурсам определяют:**

- а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б) политику по отношению к временным работающим;
- в) уровень оплаты;
- г) оценку будущих потребностей в кадрах.

**14. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

- а) административные;
- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

**15. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:**

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций;
- е) деловые игры;
- ж) самообучение;
- з) видеотренинг

**16. Средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности методом поиска новых способов ее выполнения**

- а) тренинг
- б) деловая игра
- в) индивидуальная консультация
- г) групповая консультация

**17. Основным инструментом ... является список специальных и определенным образом сгруппированных вопросов**

- а) анкетирования
- б) эксперимента
- в) функциональной пробы
- г) индивидуального консультирования

**18. Набор характеристик (общее и специальное образование, специальные навыки, знание иностранного языка, навыки работы на компьютере), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий определенную должность**

- а) должностная инструкция
- б) функциональные обязанности
- в) квалификационная карта
- г) карта наблюдения

**19. Направления работы управленческого консультанта**

- а) работа с персоналом, организация труда, организационное управление, социальное планирование
- б) работа с персоналом, руководством, клиентами
- в) работа с рекламными материалами, персоналом, нормирование труда, оплата труда
- г) работа с документацией, персоналом, клиентами, руководителями, денежными потоками

**19. Направления работы управленческого консультанта**

- а) работа с персоналом, организация труда, организационное управление, социальное планирование
- б) работа с персоналом, руководством, клиентами
- в) работа с рекламными материалами, персоналом, нормирование труда, оплата труда
- г) работа с документацией, персоналом, клиентами, руководителями, денежными потоками

**20. Кадровый потенциал предприятия – это:**

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

**21. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:**



- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

**22. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.**

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

**23. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:**

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

**24. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:**

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

**25. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:**

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

## Комплект разноуровневых практических заданий

Для самостоятельного освоения и / или расширения знаний, умений, владений предусмотрены несколько уровней практических заданий:

- базовый,
- повышенный,
- творческий.

### Типовые задания базового уровня

#### Задание 1.

Один из кандидатов на вакантную должность (бухгалтер-экономист) является очень квалифицированным специалистом (35 лет) и имеет необходимый опыт в работе.

**Вопросы:** Каковы плюсы и минусы данной ситуации для организации, которая его примет на работу? Сформулируйте приемы нематериальной мотивации сотрудников зрелого возраста.

#### Задание 2.

Сотрудник отработал в компании испытательный срок (6 месяцев), сотруднику 32 года и он полностью устраивает руководство компании, но при этом подает заявление об уходе. Чем может быть вызвано такое решение?

**Вопросы:** Предложите возможные пути решения в данной ситуации? Можно ли удержать этого сотрудника в компании?

#### Задание 3.

Что лучше для работодателя: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью для компании?

**Вопросы:** Обоснуйте свой ответ. А кого бы Вы пригласили на работу и почему?

#### Задание 4

Производственная компания (13 лет на рынке). Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

**Вопросы:** Сформулируйте цели обучения персонала в производственной компании и особенности мотивации людей зрелого возраста. Обоснуйте ответ.

### Критерии оценки заданий базового уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Точность воспроизведения учебного материала (терминов, правил, фактов, описаний и т.д.)	1

Точность различения и выделения изученных материалов	1
Максимальный балл	2

### Типовые задания повышенного уровня

#### Задание 1.

Торгово-производственная компания (9 лет на рынке). У одном из отделов офиса работает сотрудник, который постоянно просит своих коллег о помощи в работе, обосновывая тем, что ему необходимо лучше разобраться в поручении. Постоянно нуждается в поддержке. Любые поручения вызывают у него дополнительные вопросы.

**Вопросы:** Какие виды конфликта здесь могут возникнуть? Что хорошего и что плохого в этой ситуации? Как правильно управлять конфликтными ситуациями в организациях?

Обоснуйте свой ответ.

#### Задание 2

Производственное предприятие, 15 лет на рынке – на одном из участков (цех готовых форм) текучесть кадров возросла до 55 %, в последнее время произошла смена начальника цеха, который привел с собой нового технолога. Материальные стимулы показали свою неэффективность. В итоге в цехе появился брак в готовой продукции, выпускаемой в цехе.

**Вопросы:** Предложите мероприятия по стабилизации кадров на производственном участке и решению возникшей конфликтной ситуации. Как правильно управлять конфликтными ситуациями на производственном предприятии? Обоснуйте свой ответ.

#### Задание 3.

Существует 2 подхода в организации работ:

1) Комплексно – методический - использующий следующие методы:  
- экономический подход; целевой метод при оценке деятельности сотрудников; метод проектирования и перепроектирования деятельности во внедрении новых подходов в работе.

2) Адаптационно – организационный - информирование о результатах работы; поощрение и наказание; организация приема на работу; наставничество, организация первичной адаптации. Анализ процессов работы.

**Вопросы:** Какой подход в организации работ на предприятии будет более эффективным на производственном или торговом предприятии? Обоснуйте свой ответ.

#### Задание 4.

Торгово-производственная компания (9 лет на рынке). Производство. При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных в отделе. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного (37 лет) руководитель решил не объяснять причины, сказал только: «Это я вас учу, чтобы Вы лучше работали».

**Вопросы:** Сформулируйте особенности мотивации людей в зрелости.  
Каковы плюсы и минусы данной ситуации?

### **Критерии оценки заданий повышенного уровня**

Показатель оценки	Распределение баллов
Способность к поиску и систематизации информации в профессиональной сфере	1
Наличие обоснованных выводов на основе интерпретации информации	1
Установление причинно-следственных связей, выявление закономерностей	1
Максимальный балл	3

#### Типовые задания творческого уровня

##### Задание 1.

Сервисная компания (10 лет на рынке). Вы работаете психологом, один из сотрудников (42 года) офиса решает поговорить с Вами по поводу не верной организации работ в отделе его руководителем. Сотрудник считает, что руководитель дает ему много личных поручений, а премиальных выплат он не получает.

Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе. Ситуация в целом для Вас не изучена.

Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, замечаний по работе не имеет.

Психолог поговорив с руководителем отдела, принимает его позицию, что работник может выполнять дополнительные поручения, т.к. у него высокая квалификация.

**Вопросы:** Считаете ли Вы решение психолога верным?

Как правильно управлять конфликтными ситуациями в офисе?  
Обоснуйте свой ответ.

##### Задание 2.

Алексей, директор по персоналу торговой фирмы обувью «Сатурн», вернулся с семинара, переполненный новыми идеями и желанием воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры. Алексей рассказал об этом генеральному директору компании, объединяющей шесть крупных магазинов.

Генеральный директор заинтересовался и попросил Алексея подготовить специальное занятие для руководителей фирмы. Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 руководителями высшего звена: заместителями генерального директора и руководителями магазинов. Генеральный директор компании не участвовал в семинаре.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать Алексею.

Однако в назначенный срок Алексей получил только два плана.

**Вопросы:** Как можно объяснить полученный Алексеем результат?

Как правильно организовать работу по управлению карьерой в компании?

Что делать Алексею в сложившейся ситуации?

### Критерии оценки заданий творческого уровня

Показатель оценки	Распределение баллов
Способность к поиску и систематизации информации в профессиональной сфере	1
Способность синтезировать новую информацию на основе имеющихся данных	1
Наличие обоснованных выводов на основе интерпретации информации	1
Установление причинно-следственных связей, выявление закономерностей	1
Максимальный балл	4

### Примерные темы докладов

1. Управленческое консультирование – одно из ключевых направлений современного менеджмента.
2. Становление института консалтинга в мире.
3. Основные черты управленческого консультирования в условиях кризисного управления.
4. Характеристика современного рынка консалтинговых услуг.
5. Спрос и предложение консалтинговых услуг.
6. Консультационные фирмы, их виды и услуги.
7. Особенности управления в консультационной фирме.
8. Организационная структура службы управленческого консультирования на предприятии.
9. Профессиональные и коммерческие аспекты стратегии консалтинговой фирмы.
10. Кадровая политика консультационных фирм.
11. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
12. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
13. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
14. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
15. Маркетинг консультационных услуг.
16. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
17. Процедура выбора консультантов клиентами.
18. Финансовые основы управленческого консультирования.
19. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.

20. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.

21. Деловые услуги и консультационная деятельность.

22. Критерии профессионализма консультанта.

23. Пути разрешения кризисных состояний в деятельности бизнес-организаций.

24. Установление причинно-следственных связей в ходе консультации.

25. Причины обращения клиентов к консультантам.

26. Организация процесса внешнего консультирования.

27. Особенности организации процесса внутреннего консультирования.

28. Характеристика ассоциаций консультантов.

29. Алгоритм поиска консультационной фирмы.

30. Оценка качества консультационных услуг. 11. Оценка результатов консультирования.

### Критерии оценки доклада

Соответствие содержания доклада заявленной теме, поставленным целям и задачам	0,5
Логичность и последовательность в изложении материала	0,5
Привлечение актуальных нормативных актов и современной научной литературы	1
Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению)	1
Самостоятельность изучения и анализа материала	1
Речевая культура (научный стиль изложения, владение понятийным аппаратом, четкость, лаконичность)	1
Использование демонстрационных материалов (наличие и качество презентации)	1
<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>

### Количество контрольно-измерительных материалов

№ п/п	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов				
		<i>Тестовые задания</i>	<i>Типовые задачи/базовые</i>	<i>Типовые задачи/повышенные</i>	<i>Творческие задания</i>	<i>Доклады</i>
1	ПК-4	25	4	4	2	30
	Всего:	25	4	4	2	30