Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Усынин Максим Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 12.10.2023 16:36:44
Уникальный программный ключ:
f498e59e83f65dd7c3ce7bb8a25cbbabb33ebc58

Частное образовательное учреждение высшего образования
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
_____ М.В. Усынин
«29» мая 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль): Управление персоналом организации

Квалификация выпускника: Бакалавр
Год набора – 2022

Автор-составитель: Львов Л.В.

Челябинск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы 3

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания 6

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы 8

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы 28

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Основы управленческого консультирования» направлен на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенций выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения. УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ. УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах, навыками работы с нормативно-правовой документацией .
УК-9 Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК-9.1. Знает принципы недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности, с учетом социально-психологических особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья. УК-9.2. Умеет осуществлять профессиональную деятельность с лицами, имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья. УК-9.3. Владеет навыками взаимодействия с лицами имеющими ограниченные возможности здоровья или инвалидность в социальной и профессиональной сферах.
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1. Знает базовые принципы функционирования экономики; оценивает цели и механизмы государственной социально-экономической политики и ее влияния на субъекты экономики. УК-10.2. Умеет использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели. УК-10.3. Владеет финансовыми инструментами для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски.
ПК-1 Способен анализировать информацию для формирования возможных решений в области бизнес-анализа для решения задач профессиональной деятельности	ПК-1.1 Демонстрирует знание методов сбора и анализа информации; основ менеджмента и бизнес-планирования; основных методов бизнес-анализа. ПК-1.2 Способен работать с источниками информации, разрабатывать анкеты, проводить опросы, интервью, умеет проводить бизнес-анализ. ПК-1.3 Понимает основы принятия решений;

	основы проектного менеджмента, основы предпринимательской деятельности.
ПК-5 Способен осуществлять организационно-управленческую деятельность по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-5.1 Разрабатывает планы и организует мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. ПК-5.2 Разрабатывает мероприятия с использованием методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала. ПК-5.3 Применяет методы социальной психологии, социологии и психологии труда в развитии и построении профессиональной карьеры персонала.

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Этапы формирования компетенций
1.	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	*1 Этап - Знать:* УК-2.1. - необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы; - методологические основы принятия управленческого решения
			2 Этап - Уметь: УК-2.2. - анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; - разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ, исходя из действующих правовых норм
			3 Этап - Владеть: УК-2.3. - методиками разработки цели и задач проекта; - методами оценки продолжительности и стоимости проекта; - навыками определения потребности в ресурсах; - навыками работы с нормативно-правовой документацией
2.	УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	*1 Этап - Знать:* УК-9.1. - принципы недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности, с учетом социально-психологических особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья
			2 Этап - Уметь: УК-9.2. - осуществлять профессиональную деятельность с лицами имеющими

			инвалидность или ограниченные возможности здоровья
			3 Этап - Владеть: УК-9.3. - навыками взаимодействия с лицами имеющими ограниченные возможности здоровья или инвалидность в социальной и профессиональной сферах
3.	УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	*1 Этап - Знать:* УК-10.1. - базовые принципы функционирования экономики; - оценивает цели и механизмы государственной социально-экономической политики и ее влияния на субъекты экономики
			2 Этап - Уметь: УК-10.2. - использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели
			3 Этап - Владеть: УК-10.3. - финансовыми инструментами для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски
4.	ПК-1	Способен анализировать информацию для формирования возможных решений в области бизнес-анализа для решения задач профессиональной деятельности	*1 Этап - Знать:* ПК -1.1. - методы сбора и анализа информации; - основы менеджмента и бизнес-планирования; - основы методов бизнес-анализа
			2 Этап - Уметь: ПК-1.2. - работать с источниками информации, разрабатывать анкеты, проводить опросы, интервью, умеет проводить бизнес-анализ
			3 Этап - Владеть: ПК-1.3. - основами принятия решений; - основами проектного менеджмента; - основами предпринимательской деятельности
5.	ПК-5	Способен осуществлять организационно-управленческую деятельность по развитию и построению	*1 Этап - Знать:* ПК-5.1. - способы разработки планы и организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
			2 Этап - Уметь: ПК-5.2.

		профессиональной карьеры персонала	- разрабатывать мероприятия с использованием методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала
			3 Этап - Владеть: ПК-5.3. - навыками применения методов социальной психологии, социологии и психологии труда в развитии и построении профессиональной карьеры персонала

2. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Критерии оценивания компетенций на различных этапах формирования	Шкала оценивания
1	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	*1 Этап - Знать:* УК-2.1. - необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы; - методологические основы принятия управленческого решения	«ЗАЧТЕНО»: 1) усвоение, точное и полное изложение содержания материала; 2) выполнение заданий с незначительным количеством ошибок; 3) навыки соответствуют минимальным требованиям к формированию компетенций. «НЕ ЗАЧТЕНО»: 1) неточное и неполное изложение содержания материала; 2) выполнение заданий со значительными ошибками, приводящими к их невыполнению; 3) навыки не
			2 Этап - Уметь: УК-2.2. - анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; - разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ, исходя из действующих правовых норм	
			3 Этап - Владеть: УК-2.3. - методиками разработки цели и задач проекта; - методами оценки продолжительности и стоимости проекта; - навыками определения потребности в ресурсах; - навыками работы с нормативно-правовой документацией	
2	УК-9	Способен использовать базовые дефектологические знания в	*1 Этап - Знать:* УК-9.1. - принципы недискриминационного взаимодействия при коммуникации в различных сферах жизнедеятельности,	

		социальной и профессиональной сферах	с учетом социально-психологических особенностей лиц с ограниченными возможностями здоровья	соответствуют минимальным требованиям к формированию компетенций.
			2 Этап - Уметь: УК-9.2. - осуществлять профессиональную деятельность с лицами имеющими инвалидность или ограниченные возможности здоровья	
			3 Этап - Владеть: УК-9.3. - навыками взаимодействия с лицами имеющими ограниченные возможности здоровья или инвалидность в социальной и профессиональной сферах	
3	УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	*1 Этап - Знать:* УК-10.1. - базовые принципы функционирования экономики; - оценивает цели и механизмы государственной социально-экономической политики и ее влияния на субъекты экономики	
			2 Этап - Уметь: УК-10.2. - использовать методы экономического и финансового планирования для достижения поставленной цели	
			3 Этап - Владеть: УК-10.3. - финансовыми инструментами для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски	
4	ПК-1	Способен анализировать информацию для формирования возможных решений в области бизнес-анализа для решения задач профессиональной деятельности	*1 Этап - Знать:* ПК -1.1. - методы сбора и анализа информации; - основы менеджмента и бизнес-планирования; - основы методов бизнес-анализа	
			2 Этап - Уметь: ПК-1.2. - работать с источниками информации, разрабатывать анкеты, проводить опросы, интервью, умеет проводить бизнес-анализ	
			3 Этап - Владеть: ПК-1.3. - основами принятия решений; - основами проектного менеджмента;	

			- основами предпринимательской деятельности	
5	ПК-5	Способен осуществлять организационно-управленческую деятельность по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	*1 Этап - Знать:* ПК-5.1. - способы разработки планы и организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	
			2 Этап - Уметь: ПК-5.2. - разрабатывать мероприятия с использованием методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала	
			3 Этап - Владеть: ПК-5.3. - навыками применения методов социальной психологии, социологии и психологии труда в развитии и построении профессиональной карьеры персонала	

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Раздел 1. ***Основы консультирования персонала***

Тема 1.1. Введение в дисциплину «Основы управленческого консультирования»

Устный опрос по вопросам:

1. Понятие консультирования.
2. Консультант.
3. Виды консультирования.

Темы для подготовки рефератов*:*

1. Возможные роли консультанта.
2. Динамика роста консультационных услуг в мире.
3. Деловые и консультационные услуги.
4. Зарубежный опыт управленческого консультирования.
5. Роль управленческого консультирования знания при отборе кандидатов и построении их профессиональной карьеры.

Подготовка докладов

Написание доклада является обязательным элементом самостоятельной работы студентов в рамках освоения дисциплины «Основы управленческого консультирования».

Доклад – это устный текст, значительный по объёму, представляющий собой публичное развёрнутое, глубокое изложение определённой темы. Это самостоятельная исследовательская работа, в которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды не нее. Содержание

доклада должно быть логичным; изложение материала носит проблемно-тематический характер.

Цель написания доклада:

- продемонстрировать необходимые компетенции по дисциплине «Обучение персонала и развитие его компетенций»;
- продемонстрировать общий уровень владения основами научной методологии;
- продемонстрировать наличие самостоятельного исследовательского мышления.

Структура доклада:

1) ключевые слова.
2) аннотация содержания (2-3 предложения).
3) введение (не более 2 страниц). Во введении необходимо обосновать актуальность темы, очертить область исследования, объект исследования, основные цели и задачи исследования, сформулировать выдвигаемые гипотезы, методологическую основу.

4) основная часть состоит из 2-3 разделов. В них раскрывается суть исследуемой проблемы, проводится обзор мировой литературы по предмету исследования, в котором дается характеристика степени разработанности проблемы и авторская аналитическая оценка основных теоретических подходов к ее решению. Изложение материала не должно ограничиваться лишь описательным подходом к раскрытию выбранной темы. Оно также должно содержать собственное видение рассматриваемой проблемы.

5) заключение (1-2 страницы). В заключении кратко излагаются выводы, а также предполагаемые научные результаты и прогнозы.

6) библиографический список (от 5 до 10 источников) в алфавитном порядке. В данный список рекомендуется включать работы отечественных и зарубежных авторов, в том числе статьи, опубликованные в научных журналах в течение последних 3-х лет. Библиографический список содержит только те произведения, на которые есть сноски в тексте.

7) приложение (при необходимости).

Доклад должен сопровождаться мультимедийной презентацией наглядно демонстрирующей визуальные (аудио, видео, графические) материалы, освоенные в ходе самостоятельной работы.

Общие требования к презентации:

Презентация не должна быть меньше 10 слайдов.

Первый слайд – титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: тема; фамилия, имя, автора, номер учебной группы;

Второй слайд – содержание, где представлены основные вопросы разобранные в ходе изучения темы. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.

В структуре презентации необходимо использовать: графическую и анимационную информацию: видео и аудио фрагменты, таблицы, диаграммы, инфографику и т.д.

Последний слайд демонстрирует список ссылок на, используемые информационные ресурсы.

Тема 1.2. Этапы процесса консультирования

Устный опрос по вопросам:

1. Управленческое консультирование как процесс.
2. Управленческое консультирование как проект.
3. Основные этапы консультационного проекта.
4. Организационная диагностика.

Тема 1.3. Управленческие решения в сфере консультант-клиентских отношений

Устный опрос по вопросам:
1. Роль заказчика в консультационном проекте.
2. Ответственность клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.
3. Управленческие решения в области консультирования.
4. Этика консультанта.
5. Управленческое консультирование при отборе кандидатов.
6. Управленческое консультирование при построении профессиональной карьеры.

Раздел 2. ***Консультирование в системе управления персоналом***
Тема 2.1. Организационная диагностика

Устный опрос по вопросам:
1. Модели организации как основа диагностики.
2. Фокус-группа.
3. Анкетирование.
4. Наблюдение.
5. Глубинное интервью.

Тема 2.2. Организационные интервенции

Устный опрос по вопросам:
1. Развитие менеджмента.
2. Консультант как наставник.
3. Тренинг как интервенция.
4. Метод обучения действием.

Тема 2.3. Содержание и специфика экспертного консультирования

Устный опрос по вопросам:
1. Аудит как форма консультирования.
2. Разработка бизнес-плана.
3. Юридическое консультирование.
4. Системная интеграция как форма консалтинга.
5. Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.

Тема 2.4. Процессное консультирование

Устный опрос по вопросам:
1. Системный характер процессного консультирования.
2. Профессиональные навыки процессного консультанта.
3. Фасилитаторство.
4. Управление конфликтами в процессе консалтингового проекта.

Тема 2.5. Бюджет консультационного проекта

Устный опрос по вопросам:
1. Затраты времени консультанта.
2. Оплата в зависимости от результата.
3. Платные и бесплатные услуги консультанта.
4. График платежей.

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Раздел 1. ***Основы консультирования персонала***

Тема 1.1. Введение в дисциплину «Основы управленческого консультирования»

1. Подготовьтесь к дискуссии: «Управленческий консалтинг – это инфраструктура бизнеса?».

«Насколько необходимо теоретическое обучение для практической деятельности в управлении персоналом»

Дискуссия представляет собой – способность приводить аргументы и контраргументы при обосновании своей позиции. Дискуссия – диагностика компонента знаний, рассматриваемого в процессе дискуссии, оценивание коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, сформированности умений публичного выступления. При диагностике результатов используется описательная шкала оценивания. Для подготовки к дискуссии используется материал лекций и рекомендованная литература, по курсу изучения дисциплины «Обучение персонала и развитие его компетенций».

Позиция 1. «Управленческий консалтинг и инфраструктура бизнеса – это разные сущности. Не надо их совмещать».

Позиция 2. «Управленческий консалтинг – это важный элемент инфраструктура бизнеса».

Аргументация своей позиции в публичном выступлении.

Подготовьте аргументы для обосновании своей позиции:

- для аргументации собственного мнения, недостаточно только выразить согласие или несогласие с автором;
- используйте следующие конструкции: «Я согласен/не согласен с автором, потому что …» или «я согласен / не согласен с автором и считаю (полагаю, думаю), что…»;
- подбирая аргументы, учитывайте, что вы аргументируете не авторскую точку зрения, а свое согласие (несогласие) с его мнением4
- собственная позиция должна быть четко оформлена. Проверьте, сформулирован ли вами тезис, выражающий вашу точку зрения. Доказывают ли ваши аргументы сформулированный тезис? (Тезис становится аргументом, если он подтверждает вашу позицию). После приведенного примера нужно сделать вывод.

Аргументами считаются:

1. Факты (представлены в научной литературе, периодических изданиях по дисциплине).
2. Выводы науки (теории, гипотезы, законы и т. д.).
3. Статистика.
4. Ссылки на эксперта (мнение ученого, общественного деятеля и т. п.; цитата из авторитетного источника; мнение специалиста, должностных лиц, когда речь идёт о вопросах, находящихся в сфере их компетенции; общественное мнение).

2. Ответьте на вопросы тренинга: «Индивидуальная рефлексия».

Повторить и уяснить вопросы:

1. Что я хотел сделать?
2. Что получилось:
3. Почему не получилось?
4. Что надо сделать чтобы получилось в следующий раз?

Тема 1.2. Этапы процесса консультирования

1. Разработайте схему системы обучения и развития.

Система обучения и развития должна содержать следующие элементы:

- цель;
- содержание обучения;
- обучающего;
- обучающегося;
- средства обучения;
- методы обучения;
- формы организации обучения;
- контроль и оценивание результатов обучения и развития.

2. Подготовьте реферат защите в форме тренинга: «Защита реферата с помощью разработанной презентации»

***Темы защищаемых рефератов**:*

Тренинг представляет собой совокупность отобранных и систематизированных методов воздействия, которые используются для коррекции поведения, развития личности, формирования навыков самопознания, самосовершенствования.

Специфическими чертами тренинга являются:

- наличие постоянной группы и определенная ее пространственная организация;
- обязательное соблюдение ряда принципов и правил групповой работы;
- ориентация на психологическую поддержку участников;
- атмосфера закрепощенности, доброжелательности, свободы общения.

Обратите внимание на отражение в целях тренинга следующих целей:

- создание благоприятных условий для развития личности обучающегося (физического, социального, духовно-нравственного, интеллектуального), формирования учебной мотивации;
- развитие способности адекватного и наиболее полного познания себя и других людей;
- диагностика и коррекция личностных качеств и умений, снятие барьеров, мешающих реальным и продуктивным действиям;
- изучение индивидуальных приемов межличностного взаимодействия для повышения его эффективности;
- приобретение коммуникативных умений и навыков;
- овладение тактиками и стратегиями конструктивного поведения в конфликтах;
- коррекция поведения, формирование и развитие социальных установок, необходимых для успешного взаимодействия с людьми в разных сферах жизнедеятельности;
- формирование профессионально значимых качеств и умений;
- развитие эмпатии, рефлексии, толерантности и пр.

3. Подготовьте реферат к защите в форме тренинга.

1. Напишите текст реферата.
2. Подготовьте презентацию.
3. Подготовьтесь к устной публичной защите.

Тема 1.3. Управленческие решения в сфере консультант-клиентских отношений

1. Подготовьте ответы на предложенные вопросы в таблице вопросы:

Вопросы	Содержание ответа
Сущность консультационного проекта с точки зрения заказчика	
Требования и ожидания заказчика.	
Роль заказчика в консультационном проекте.	
Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.	
Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.	
Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.	
Этические проблемы консультирования.	

Сделайте выводы.

2. Подготовка к тренингу по теме: «Индивидуальная рефлексия и самооценка результатов освоения 1 Раздела дисциплины»».

Повторить, уяснить и ответить на вопросы:

1. Что я хотел сделать?
2. Что получилось:
3. Почему не получилось?
4. Что надо сделать чтобы получилось в следующий раз?

Раздел 2. Консультирование в системе управления персоналом

Тема 2.1. Организационная диагностика

На основе теории Модель McKinsey 7S (модель 7S).

1. Подготовьте ответы по семи элементам модели по предлагаемому перечню организаций: ПАО «Вымпелком», ПАО «Газпром», ПАО «Татнефть», ПАО «Северсталь», ПАО «Сбербанк России», ПАО «РЖД».

Элемент	Содержание элемента
Структура	
Системы	
Стиль	
Персонал	
Стратегия	
Навыки	
Общие ценности	

2. Сделайте выводы.

2. Подготовьтесь к тренингу по теме: «Индивидуальная рефлексия».

Повторить, уяснить и ответить на вопросы:

1.Что я хотел сделать?

2. Что получилось:

3. Почему не получилось?

4. Что надо сделать чтобы получилось в следующий раз?

Тема 2.2. Организационные интервенции

Задание 1. Разберите практическую ситуацию: «Обучение действием как организационная интервенция»

1. Изучите теорию вопроса.

2. Изучите особенности представленной ситуации

Ситуация. Проект заключался в выстраивании процесса управления инцидентами (выявление сбоев в работе ИТ-ресурсов и контроль за их устранением) и его полной автоматизации в интересах крупной телекоммуникационной компании с общей численностью персонала в несколько тысяч пользователей, работающих в нескольких десятках офисов.

Особенность заключалась в том, что проект был начат в самый разгар формирования организационно-штатной структуры ИТ-службы компании. Ранее в составе компании фактически имелось несколько ИТ-служб, разделенных по потребительскому признаку, – биллинг, автоматизация, телефония, периферия и др. Причем каждая ИТ-служба обеспечивала весь цикл работ для потребителя - от внедрения до эксплуатации и поддержки ИТ-инфраструктуры. Наличие нескольких ИТ-служб и отсутствие четкой координации между ними по применяемым технологиям и решениям, неимение общей стратегии развития приводили к огромным накладным расходам и вносило дезорганизацию в работу ИТ-инфраструктуры. В связи с этим руководство компании приняло решение о создании единой ИТ-службы. Организационно-штатное деление внутри нее было осуществлено не по потребительскому, но по функциональному признаку - внедрение, эксплуатация и так далее. Вторая особенность проекта заключалась в привлечении внешней компании, взявшей на себя управление проектом. Подобное обстоятельство не является необычным, но в рамках рассматриваемого случая этот факт вызвал серьезные осложнения.

3. Рассмотрите подробно причины, которые стали предпосылками конфликтных ситуаций в данном проекте

4. Определите и обоснуйте методы их разрешения.

Задание 2. Разработайте средства диагностики выявление потребностей персонала в обучении и развитии.

При подготовке:

1. Обучающиеся делятся на группы. Каждая группа:

- разрабатывает анкету на выявление потребностей сотрудников в обучении;
- разрабатывает вопросы интервью для руководителя по выявлению потребностей сотрудников в обучении;
- разрабатывает форму для самооценки сотрудника своих образовательных потребностей.

2. Требования к работе групп:

1) соблюдение правил составления анкеты;

2) однозначность понимания формулировок;

3) успешное пилотная апробация анкеты;

4) открытые вопросы интервью;

5) участие всех членов команды в разработке и презентации материалов.

3. Выполните анализ рынка образовательных услуг города по специальности «Менеджер по персоналу», «Специалист по кадровому делопроизводству».

Задание: используя информацию на сайт, электронных сайтов обучающих центров («Труд», «Эверест» и др.) найдите соответствующие образовательные организации,

которые проводят обучения по предложенной специальности. Материалы представьте в таблице:

Наименование организации	Адрес	Формы проведения занятий	Темы	Стоимость

4. Материалы представьте в электронном виде.

Тема 2.3. Содержание и специфика экспертного консультирования

Задание 1. Выполните разбор конкретных практических ситуаций (кейс-стади): «Определение задач, функций, полномочия и ответственности внешней управляющей компании».

Задание 2. Подготовьте реферат к защите в форме тренинга.

1. Напишите текст реферата.
2. Подготовьте презентацию.
3. Подготовьтесь к устной публичной защите.

Тема 2.4. Процессное консультирование

Задание 1. Решите практическую ситуацию методом: «5 (пять) почему?»

Ситуация: Сотрудник утверждает, что изменение стратегии на продуктовую необходимо выполнить только после консультации Сформулируйте вопросы.

- Вопрос почему? 1.
- Вопрос почему? 2.
- Вопрос почему? 3.
- Вопрос почему? 4.
- Вопрос почему? 5.

Задание 2. Выполните управление конфликтной ситуацией в процессе консалтингового проекта (кейс-стади)».

Конфликтная ситуация. Вы работаете начальником управления кадров. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого управления: Ваш коллега не своевременно представил поставил отчетную документацию, и ваши работники не смогли вовремя подготовить документы директору к положенному по графику сроку. В настоящий момент коллега требует независимой консультации.

Что вы скажете своему коллеге?

Что вы скажете своему коллеге?

Какой вид консультации необходим для решения проблемы?

Тема 2.5. Бюджет консультационного проекта

Задание 1. Подготовьтесь к практическому заданию по теме: «Оплата консультационных услуг».

Кейс

1. Проанализируйте консультационный проект проводится в апреле-мае 2022 г. и состоит из следующих этапов.

Этап 1. Диагностика текущего состояния - сбор информации о текущей фазе функционирования РГОК путем интервьюирования ведущих сотрудников комбината. Индивидуальные интервью проходятся консультантами по специальному графику в течение 1,5-2 часов каждое. Информация, полученная в ходе интервью, является конфиденциальной и может быть представлена в отчете по диагностике лишь в обобщенном виде. Список лиц, подлежащих интервьюированию, составляется руководством комбината с учетом репрезентативности выборки. РГОК согласовывает с консультантами график проведения интервью и обеспечивает необходимое помещение. Диагностика предполагает также ознакомление консультантов с историей комбината, с текущим документооборотом, а также (в случае необходимости и по согласованию) проведение включенного наблюдения (участие консультанта в совещаниях и рабочих встречах руководства комбината).

Этап 2. Подготовка материалов по итогам диагностики. По итогам интервьюирования и знакомства с деятельностью комбината консультанты готовят промежуточный документ, который должен стать основой для проведения следующего этапа - сессии руководства комбината, имеющей своей целью планирование развития информационной системы РГОК.

Этап 3. Итоги диагностики обсуждаются на сессии руководства комбината, которая проводится в Подмосковье в согласованные с консультантом сроки. Основной целью выездной сессии является формулировка стратегии развития информационной системы РГОК, ориентированной на повышение эффективности бизнеса комбината. Результатом сессии должны стать материалы для подготовки технического задания на разработку информационной системы РГОК. Обсуждения в ходе выездной сессии протоколируются.

Этап 4. Подготовка технического задания на разработку информационной системы РГОК 8 в течение одной недели после завершения сессии руководства РГОК консультанты готовят итоговый документ – техническое задание на разработку информационной системы РГОК – и представляет его руководству комбината для критического анализа. Критические замечания учитываются консультантами при подготовке окончательного текста документа. В случае необходимости на данном этапе в работе над текстом возможны две итерации.

Этап 5. Предоставление итогового документа. Отредактированный с учетом замечаний итоговый документ представляется консультантом на специальной встрече руководства РГОК. Одобрение итогового документа считается формальным завершением консультационного проекта.

Оплата консультационных услуг производится после формального завершения проекта по представлении соответствующего счета. Оплата консультационных услуг (нетто) проводится по следующим ставкам: – 1 день интервьюирования (3 интервью в день) - $... – 1 день подготовки отчета по итогам диагностики - $... – (всего 2 дня) – 1 день сессии - $... – 1 день работы над итоговым документом - $... – (всего 4 дня) Оплата работы по интервьюированию осуществляется по числу реально проведенных интервью. Таким образом, ориентировочная стоимость проекта (при численности интервьюируемых 12 человек) составляет $ (… тысяч) долларов США.

Составьте смету оплаты консультационных услуг и график платежей

Этап консультации	Оплата	График платежей
Этап 1.		
Этап 2.		
Этап 3.		
Этап 4.		
Этап 5.		

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Тест для самоконтроля (примерные вопросы тестирования)

1. Управление персоналом (людьми) **– это:**

а) удержание целого предстоящих совместных действий на результат, расстановка людей на функциональные места, и их оснащение;

б) конструирование предстоящих совместных (коллективных) действий;

в) распределение задач исполнителям, контроль их исполнения.

2. Совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников информации при изучении процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач – это:

а) анализ информации;

б) анализ документов;

а) анализ деятельности.

3. Предоставление независимых услуг вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации – это:

а) организация;

б) реферирование;

в) консалтинг.

4. Профессиональная компетентность – это:

а) система профессиональных знаний, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями;

б) интегративное профессионально-личностное качество (способность и готовность эффективно выполнять профессиональную деятельность), состоящее из системы проявленных в деятельности профессиональных компетенций, а также профессионально-значимых свойств личности;

в) система проявленных в деятельности знаний, навыков, профессиональных умений, освоенных обобщённых способов профессиональных действий.

5. Т-образная модель консультирования – это:

а) психологическое консультирование;

б) профессиональное консультирование.

в) оптимизация процессного и экспертного консультирования.

6. Цель – это:

а) идеальный результат будущей деятельности;

б) реальный результат деятельности;

в) продукт деятельности.

7. Процессы интервьюирования, тестирования, руководства, советования и т.д., разработанные для принятия решения – это:

а) организация;

б) реферирование;

в) консультирование.

8. Рефлексия – это:

а) осмысление произошедшего для накопления опыта;

б) прогнозирование будущего для углубления понимания и накопления опыта.

в) осмысление произошедшего для углубления понимания и накопления опыта.

9. Консультант, который помогает клиенту, предоставляя ему свой опыт и умения и делая что-то для него и от его имени, предлагает изменения – это:

а) консультант по ресурсам;

б) консультант по процессу;

б) консультант по времени.

10. Структурированный метод, применяемый для определения возможных причин нежелательного события или проблемы клиента, – это:

а) метод причинно-следственного анализа;

а) метод синектики;

в) метод мозгового штурма.

11. Специалист, дающий грамотные и эффективные консультации предпринимателям или организациям по вопросам ведения бизнеса – это:

а) бизнес-консультант;

б) бизнес-партнер;

в) бизнес-тренер.

12. Мероприятие, связанное с воздействием на организацию и призванное внести в её деятельность позитивные изменения и закрепить их – это:

а) организационная инновация;

б) организационная интервенция;

в) организационная деятельность.

13. Проект – это:

а) способ решения задачи и заключение о возможности тиражирования (технологию);

б) способ достижения цели путем решения проблемы, включающий идею, моделирование, единичный практический образец и тиражирование.

в) способ решения задачи через моделирование, единичный практический образец и заключение о возможности тиражирования (технологию).

14. Совет, даваемый специалистом – это:

а) консультация;

б) диагноз;

в) заключение.

15. Активное достижение человеком успехов в профессиональной деятельности – это:

а) профессиональная успешность;

б) профессиональная карьера;

в) профессиональный результат.

16. Структурированное описание основных действий компании, которые отвечают целям проекта и стратегии в целом – это:

а) программа;

б) предписание;

в) бизнес-план.

17. Отношения, предполагающие взаимное сотрудничество консультанта и клиента, совместную выработку решений, проведение обучения клиента как отдельно, так и в процессе консультирования, вовлечение его в конечный результат – это:

а) клиент-клиентские отношения;

б) консультант-консультантские отношения;

в) консультант-клиентские отношения.

18. Совокупность взаимосвязанных элементов, выступающих как единое целое со всеми присущими внутренними и внешними связями и свойствами – это:

а) сумма;

б) система;

в) комплекс.

19. Обоснованное в деталях, оформленное прикладное, необходимое предложение, которое преследует практическую цель изменений в работе конкретного предприятия – это:

а) диагностика;

б) экспертное мнение;
в) консультационный проект.

20. Консультанты широкого профиля, которые ведут переговоры с клиентами, дают оценку проблемам, выполняют координирующие функции – это:

а) общие;
б) ведущие;
в) универсалы.

Вопросы к зачету:

1. Консультирование и профессиональная карьера.
2. Этика консультационных отношений.
3. Виды консультационных организаций.
4. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
5. Т-образная модель консультирования.
6. Особенности процесса консультирования.
7. Критерии выбора консультационной организации.
8. Основные принципы консультирования.
9. Коучинг как метод консультирования.
10. Российская практика управленческого консультирования.
11. Методика проведения обучающего консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения диагностического консультирования.
14. Метод причинно-следственного анализа.
15. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
16. Нормативная база управленческого консультирования.
17. Фасилитаторство.
18. Оценка результативности и эффективности управленческого Консультирования.
19. Методы управленческого консультирования.
20. Модель организационных изменений Берка-Литвина.
21. Модель McKinsey 7s (7s).
22. Модель полного образа глубинной структуры любой организации Вайсборда.
23. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
24. Консультационная деятельность как деловая услуга.
25. Классификация и характеристика консультационных услуг.
26. Мониторинг развития бизнеса при консультировании.
27. Организация внешнего консультирования.
28. Организация внутреннего консультирования.
29. Фокус-группа.
30. Анкетирование и его виды.

Тест для контроля (примерные вопросы итогового тестирования)

1. Процессы интервьюирования, тестирования, руководства, советования и т.д., разработанные для принятия решения – это:

а) организация;
б) реферирование;
в) консультирование.

2. Управление персоналом (людьми) **– это:**

а) удержание целого предстоящих совместных действий на результат, расстановка людей на функциональные места, и их оснащение;
б) конструирование предстоящих совместных (коллективных) действий;
в) распределение задач исполнителям, контроль их исполнения.

3. Персональный образовательный маршрут (проектируемая персональная образовательная траектория) **– это:**

а) фактическая последовательность элементов деятельности обучающегося, характеризующаяся уровнем достижения целей и реализации личностного потенциала в процессе образования;

б) последовательность элементов деятельности обучающегося для реализации достижения целей в процессе образования, соответствующих его личностному потенциалу;

в) заранее определенная последовательность элементов деятельности обучающегося для реализации достижения целей в процессе образования, соответствующих его личностному потенциалу.

4. Справка по вопросам социальным или экономическим, предоставляемая по требованию руководства, сведущими людьми – это:

а) резюме;

б) анкета;

в) характеристика.

5. Профессиональная компетенция – это:

а) способность и готовность эффективно выполнять профессиональную деятельность), состоящие из проявленных в деятельности профессиональных компетенций (знаний, навыков, профессиональных умений, освоенных обобщённых способов профессиональных действий), а также профессионально-значимых свойств личности;

б) профессиональных знания, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями;

в) система знаний, умений и обобщенных способов действий, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями.

6. Проект – это:

а) способ решения задачи и заключение о возможности тиражирования (технологию);

б) способ достижения цели путем решения проблемы, включающий идею, моделирование, единичный практический образец и тиражирование.

в) способ решения задачи через моделирование, единичный практический образец и заключение о возможности тиражирования (технологию).

7. Мониторинг развития бизнеса – это:

а) отслеживание и сравнение значений показателей с целевыми значениями, позволяющее оценить правильность выбранных мероприятий;

б) количественная и качественная характеристика сформированности свойства, признака изучаемого объекта, т.е. мера;

в) уровень развития результатов измерения.

8. Рефлексия – это:

а) осмысление произошедшего для накопления опыта;

б) прогнозирование будущего для углубления понимания и накопления опыта.

в) осмысление произошедшего для углубления понимания и накопления опыта.

9. Предоставление независимых услуг вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации – это:

а) организация;

б) реферирование;

в) консалтинг.

10. Принцип «экономного менеджмента» – это:

а) организационная структура должна соответствовать процессам предприятия;

б) процессы предприятия должны соответствовать организационной структуре;

в) организационная структура и процессы предприятия взаимно независимы.

11. Процесс, в ходе которого, человеку помогают достичь определенной цели, которую он перед собой поставил – это:

а) тьюторство;

б) коучинг;

в) фасилитаторство.

12. Совокупность методических приёмов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников информации при изучении процессов и явлений в целях решения определённых исследовательских задач – это:

а) анализ информации;

б) анализ документов;

в) анализ деятельности.

13. Функция – это:

а) набор несвязанных действий, направленных на решение одной или нескольких задач процесса;

б) набор взаимосвязанных действий, направленных на решение задач разных процессов;

в) набор взаимосвязанных действий, направленных на решение одной или нескольких задач процесса.

14. Т-образная модель консультирования – это:

а) психологическое консультирование;

б) профессиональное консультирование;

в) оптимизация процессного и экспертного консультирования.

15. Профессионально значимые личностные свойства (ПЗЛС) – это:

а) часть свойств, обеспечивающих эффективность в жизнедеятельности;

б) часть свойств, обеспечивающих эффективность в профессиональной деятельности;

в) часть свойств, обеспечивающих эффективность в личной жизни.

16. Минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения производительности и качества выполняемых работ, в отрасли экономики – это:

а) федеральный государственный образовательный стандарт;

б) должностная инструкция;

в) профессиональный стандарт.

17. Модель управления по отклонениям – это:

а) выявление и анализ только явно хороших или явно плохих ситуаций при отклонении от планов предприятия;

б) выявление и анализ только явно хороших или явно плохих ситуаций при отклонении от планов предприятия;

в) выявление и анализ только явно хороших или явно плохих ситуаций при отклонении от планов предприятия.

18. Бенчмаркинг – это:

а) процесс мониторинга примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы;

б) процесс и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы;

в) процесс определения, понимания и адаптации примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы.

19. Получение персоналом дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности – это:

а) профессиональная подготовка;

б) профессиональная переподготовка специалистов;

в) повышение квалификации.

20. Если метод консультирования базируется на разборе и анализе различных ситуаций, отражающих определенную проблему в виде модели, то – это:

а) кейс-стади (разбор конкретных ситуаций);

б) баддинг;

в) коучинг.

21. Ценностная оценка способностей и готовности к осуществлению профессиональной деятельности, реализованная часть человеческого потенциала – это:

а) человеческий капитал;

б) человеческий ресурс;

в) человеческий вклад.

22. Качественный метод исследования, который представляет собой групповое интервью с представителями целевой аудитории – это:

а) фокус-индивид;

б) фокус-цель;

в) фокус-группа.

23. Цель – это:

а) идеальный результат будущей деятельности;

б) реальный результат деятельности;

в) продукт деятельности.

24. Знание – это:

а) это понимание, сохранение в памяти и воспроизведение фактов науки, понятий, правил, законов теорий;

б) освоенные человеком способы действий, обеспечиваемые совокупностью приобретённых знаний и навыков, позволяющие действовать в новых условиях;

в) автоматизированная часть действия, временно находящаяся под минимальным контролем сознания, позволяющий действовать в стандартных условиях.

25. Структурированная беседа, в которой один участник задает вопросы, а другой дает ответы – это:

а) диалог;

б) интервью;

в) рассказ.

26. Открытая система метапрофессиональных знаний, умений и обобщенных способов действий, обеспечивающих профессиональную успешность и социально-профессиональную мобильность в ситуации неопределенности – это:

а) универсальные компетенции;

б) базовые знания;

в) личностные качества.

27. Метод обучения, заключающийся в групповой работе через проживание ситуаций, решения проблемных и креативных задач, получения соответствующих знаний, – это:

а) **обучение в группе;**

б) **обучение действием;**

в) **обучение работе.**

28. Метод исследования клиентского опыта, в рамках которого респондентам задаются вопросы и дается возможность в полной мере ответить на них – это:

а) общее интервью;

б) глубинное интервью;

в) фокусированное интервью.

29. Описание структурных, операционных, финансовых процессов организации – это:

а) бизнес-модель;

б) организационная структура управления;

в) объект управления.

30. Консультант, который помогает клиенту, предоставляя ему свой опыт и умения и делая что-то для него и от его имени, предлагает изменения – это:

а) консультант по ресурсам;

б) консультант по процессу;

в) консультант по времени.

31. Если модель представляет полный образ глубинной структуры организации, содержащий шесть «ячеек»: цели и бизнес-идеи – организационная структура – вознаграждения, стимулы – вспомогательные механизмы – взаимоотношения – лидерство – внешняя среда, то – это:

а) модель организационных Берка-Литвина;

б) модель полного образа глубинной структуры любой организации Вайсборда;

в) модель McKinsey 7s (7s).

32. Структурированный метод, применяемый для определения возможных причин нежелательного события или проблемы клиента, – это:

а) метод причинно-следственного анализа;

б) метод синектики;

в) метод мозгового штурма.

33. Интеллектуальный компонент индивидуального человеческого капитала включает:

а) показатели физического здоровья;

б) система доминирующих потребностей и мотивов, а также отношений, ценностных ориентации и установок в профессиональной деятельности;

в) мышление (структура мышления; системность, критичность, гибкость); свойства: внимание, ощущения и восприятия, память, воображение, речь; компетенции).

34. Обоснованное в деталях, оформленное прикладное, необходимое предложение, которое преследует практическую цель изменений в работе конкретного предприятия – это:

а) диагностика;

б) экспертное мнение;

в) консультационный проект.

35. Метод, применяемый для получения варианта решения проблемы консультантом и сотрудниками, которую выдвигает и объясняет клиент – это:

а) метод причинно-следственного анализа;

б) метод синектики;

в) метод мозгового штурма.

36. Постоянный процесс активного приспособления работника к условиям организации и результат этого процесса – это:

а) адаптация;

б) привычка;

в) навык.

37. Активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации – это:

а) мотивация;

б) целеполагание;

в) организация.

38. Управленческое мышление – это:

а) система способностей, знаний, навыков суждений на основе способностей, знаний, навыков, которые позволяют человеку понимать, описывать и воздействовать на сложные динамические системы;

б) система суждений, анализа с критической точки зрения, с формулированием выводов, позволяющая выносить обоснованные оценки, интерпретации применительно к решаемым к ситуациям и проблемам;

в) система суждений на основе способности одновременно видеть целое и части, процесс и результат, индивидуальное и коллективное и умение использовать интеллектуальные инструменты, подходящие для решения.

39. Сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных её подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления – это:

а) организационная работа;

б) организационная диагностика;

в) организационное поведение.

40. Главный критерии выбора консультанта – это:

а) цена-сроки;

б) профессиональный интерес;

в) свобода выбора.

41. Метод, применяемый для получения от группы лиц большого количества идей за короткий промежуток времени – это:

а) метод причинно-следственного анализа;

а) метод синектики;

в) метод мозгового штурма.

42. Консультанты широкого профиля, которые ведут переговоры с клиентами, дают оценку проблемам, выполняют координирующие функции – это:

а) общие;

б) ведущие;

в) универсалы.

43. Способность к усвоению новых знаний и способов действий, готовность к переходу на новые уровни обученности – это:

а) обученность;

б) обучаемость;

в) понимание.

44. Организованное, целенаправленное, фиксируемое восприятие явлений с целью их изучения в определённых условиях – это:

а) наблюдение;

б) описание;

в) диагностика.

45. Целенаправленный процесс организации деятельности персонала с участием эксперта-консультанта для овладения компетенциями, приобретению опыта деятельности – это:

а) развитие;

б) образование;

в) обучение.

46. Ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ без повышения образовательного уровня обучающихся – это:

а) профессиональная подготовка;

б) профессиональная переподготовка специалистов;

в) повышение квалификации.

47. KPI (key performance indicator) – это ключевой показатель эффективности, он позволяет оценить:

а) эффективность воздействий на работника;

б) эффективность взаимодействия;

в) эффективность выполняемых работником действий.

48. Совет, даваемый специалистом – это:

а) консультация;

б) диагноз;

в) заключение.

49. Активное достижение человеком успехов в профессиональной деятельности – это:

а) профессиональная успешность;

б) профессиональная карьера;

в) профессиональный результат.

50. Структурированное описание основных действий компании, которые отвечают целям проекта и стратегии в целом – это:

а) программа;

б) предписание;

в) бизнес-план.

51. Умение – это:

а) освоенные человеком способы действий, обеспечиваемые совокупностью приобретённых знаний и навыков, позволяющие действовать в новых условиях;

б) это понимание, сохранение в памяти и воспроизведение фактов науки, понятий, правил, законов теорий;

в) автоматизированная часть действия, временно находящаяся под минимальным контролем сознания, позволяющий действовать в стандартных условиях.

52. Критическое мышление (англ. critical thinking) **– это:**

а) система способностей, знаний, навыков суждений на основе способностей, знаний, навыков, которые позволяют человеку понимать, описывать и воздействовать на сложные динамические системы;

б) система суждений, анализа с критической точки зрения, с формулированием выводов, позволяющая выносить обоснованные оценки, интерпретации применительно к решаемым к ситуациям и проблемам;

в) система суждений на основе способности одновременно видеть целое и части, процесс и результат, индивидуальное и коллективное и умение использовать интеллектуальные инструменты, подходящие для решения.

53. Плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей – это:

а) организационное развитие;

б) структура;

в) организационная культура.

54. Оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей; один из важнейших регуляторов поведения личности – это:

а) самооценка;

б) самоуправление;

в) самосознание.

55. Мероприятие, связанное с воздействием на организацию и призванное внести в её деятельность позитивные изменения и закрепить их – это:

а) организационная инновация;

б) организационная интервенция;

в) организационная деятельность.

56. Метод проведение оценки персонала на основе стандартизированных вопросов и ответов (тестов) – это:

а) мониторинг;

б) опрос;

в) тестирование.

57. Отношения, предполагающие взаимное сотрудничество консультанта и клиента, совместную выработку решений, проведение обучения клиента как отдельно, так и в процессе консультирования, вовлечение его в конечный результат – это:

а) клиент-клиентские отношения;

б) консультант-консультантские отношения;

в) консультант-клиентские отношения.

58. Метод исследования клиентского опыта, в рамках которого респондентам задаются сконцентрированное вопросы на исследовании определенных аспектов некоего особого события или ситуации, пережитой респондентом – это:

а) общее интервью;

б) фокусированное интервью;

в) глубинное интервью.

59. Если модель представляет собой семь элементов организации бизнеса, включая структуру, системы, стиль, персонал, навыки, стратегия и общие ценности – семь навыков, стратегий и общих ценностей, то – это:

а) модель организационных Берка-Литвина;

б) модель McKinsey 7s (7s);

в) модель полного образа глубинной структуры любой организации Вайсборда.

60. Биологический человеческий капитал – это:

а) уровень общих способностей к выполнению трудовых действий, которые используются в жизнедеятельности деятельности;

б) уровень физических способностей к выполнению специальных действий, которые используются в трудовой деятельности и узаконивают обладание статусом и властью;

в) уровень физических способностей к выполнению трудовых действий, которые используются в жизнедеятельности деятельности.

61. Специалист, дающий грамотные и эффективные консультации предпринимателям или организациям по вопросам ведения бизнеса – это:

а) бизнес-консультант;

б) бизнес-партнер;

в) бизнес-тренер.

62. Навык – это:

а) это понимание, сохранение в памяти и воспроизведение фактов науки, понятий, правил, законов теорий;

б) освоенные человеком способы действий, обеспечиваемые совокупностью приобретённых знаний и навыков, позволяющие действовать в новых условиях;

в) автоматизированная часть действия, временно находящаяся под минимальным контролем сознания, позволяющий действовать в стандартных условиях.

63. Совокупность взаимосвязанных элементов, выступающих как единое целое со всеми присущими внутренними и внешними связями и свойствами – это:

а) сумма;

б) система;

в) комплекс.

64. Качественный метод исследования, который позволяет проводить полевое изучение индивидов в их естественной среде и в повседневных жизненных обстоятельствах, т.е. «изнутри» и без внешнего контроля – это:

а) включенное наблюдение;

б) экстренное наблюдение;

в) экспертное наблюдение.

65. Самоопределение личности – это:

а) совместный с педагогом выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни;

б) самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни;

в) несамостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.

66. Совокупность приемов и методик, которые нужны для изучения бизнеса, поиска уже существующих и потенциальных проблем и – это:

а) бизнес-анализ;

б) бизнес-план;

в) бизнес-консультация.

67. Персональная траектория развития – это:

а) заранее определенная последовательность элементов деятельности для реализации достижения целей, соответствующих его личностному потенциалу;

б) фактическая последовательность элементов деятельности, характеризующаяся уровнем достижения целей и реализации личностного потенциала;

в) способ оценивания деятельности обучающегося для реализации достижения целей в процессе образования.

68. Система управление развитием бизнеса в качестве элементов включает:

а) управление кадровым развитием предприятия и управление развитием человеческого капитала организации;

б) управление организационным развитием предприятия и управление развитием человеческого капитала предприятия;

в) управление экономическим развития предприятия и управление развитием финансового капитала организации.

69. Если модель демонстрирует различные факторы изменений и ранжирует их по степени значимости, то – это:

а) модель полного образа глубинной структуры любой организации Вайсборда;

б) модель McKinsey 7s (7s);

в) модель организационных Берка-Литвина.

70. Управление временем персонала (тайм-менеджмент) – это:

а) определение приоритетов;

б) целенаправленное воздействие на использование временного ресурса;

в) организация учета временных затрат.

71. Профессиональная компетентность – это:

а) система профессиональных знаний, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями;

б) интегративное профессионально-личностное качество (способность и готовность эффективно выполнять профессиональную деятельность), состоящее из системы проявленных в деятельности профессиональных компетенций, а также профессионально-значимых свойств личности;

в) система проявленных в деятельности знаний, навыков, профессиональных умений, освоенных обобщённых способов профессиональных действий.

72. Обеспечение успешной групповой коммуникации, работы команды – это:

а) тьюторство;

б) коучинг;

в) фасилитаторство.

73. Метод, в процессе которого «коуч» (тренер, консультант), помогает сотруднику достичь определенной профессиональной цели, путем раскрытия его потенциала, который в стандартных условиях не проявляется, то – это:

а) кейс-стади (разбор конкретных ситуаций);

б) баддинг;

в) коучинг.

74. Принцип «экономного менеджмента» – это:

а) организационная структура должна соответствовать процессам предприятия;

б) процессы предприятия должны соответствовать организационной структуре;

в) организационная структура и процессы предприятия взаимно независимы.

75. Метод сбора первичной информации, основанный на выяснении мнений разных людей (применяется в социологических и психологических исследованиях) – это:

а) семинар;

б) опрос;

в) дискуссия.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Устный опрос по вопросам

Критерии оценивания работы при устном ответе

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	Устный ответ представлен достаточно полно. Раскрыты основные положения теоретического вопроса, приведены 2 -3 примера из практики.
«хорошо»	Устный ответ представлен достаточно полно. Раскрыты основные положения теоретического вопроса, приведен 1 пример из практики.
«удовлетворительно»	Устный ответ представлен недостаточно полно, односложно. Не раскрыты основные положения теоретического вопроса, отсутствуют примеры из практики.
«неудовлетворительно»	В устном ответе присутствуют грубые теоретические ошибки. Не представлены основные положения вопросов, отсутствуют примеры из практики.

Задание на реферативное изложение материала по теме

Подготовка рефератов:

Написание реферата является обязательным элементом самостоятельной работы студентов в рамках освоения дисциплины «Основы управленческого консультирования».

Реферат – это письменный текст, значительный по объёму, представляющий собой публичное развёрнутое, глубокое изложение определённой темы. Это самостоятельная исследовательская работа, в которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды не нее. Содержание доклада должно быть логичным; изложение материала носит проблемно-тематический характер.

Цель написания реферата:

- продемонстрировать необходимые компетенции по дисциплине «Основы управленческого консультирования».
- продемонстрировать общий уровень владения основами исследовательской деятельности, устного и письменного общения;
- продемонстрировать сформированность операций мышления.

Этапы подготовки реферата:

1. Определение цели и составление плана реферата.
2. Подбор необходимого материала содержания реферата.
4. Композиционное оформление реферата.
5. Подготовка тезисов выступления.
6. «Розыгрыш доклада», т.е. произнесение доклада с соответствующей интонацией, мимикой, жестами.

Структура реферата:

1. Ключевые слова.
1. Аннотация содержания (2-3 предложения).
2. Введение (не более 2 страниц). Во введении необходимо обосновать актуальность темы, очертить область исследования (объект и предмет), основные цели и задачи исследования, сформулировать гипотезу, методологическую и методическую основу.
3. Основная часть состоит из 2-3 разделов. В них раскрывается суть исследуемой проблемы, проводится обзор литературы, дается характеристика степени разработанности проблемы и авторская аналитическая оценка основных теоретических подходов и авторская идея к ее решению.
4. Заключение (1-2 страницы). В заключении кратко излагаются выводы, а также предполагаемые научные результаты и прогнозы.
5. Библиографический список (от 5 до 10 источников) в алфавитном порядке. В данный список рекомендуется включать работы отечественных и зарубежных авторов, в том числе статьи, опубликованные в научных журналах в течение последних 3-х лет.
6. Приложение (при необходимости).

Реферат должен сопровождаться мультимедийной презентацией наглядно демонстрирующей визуальные (аудио, видео, графические) материалы, освоенные в ходе самостоятельной работы.

Требования к оформлению реферата:

- текст на формате А4, с одной стороны листа;
- шрифт Times New Roman;
- кегль шрифта 14;
- межстрочное расстояние 1,5;
- поля: сверху 2 см, снизу - 2 см, слева - 3 см, справа 1,5 см;
- реферат должен быть представлен в сброшюрованном виде;
- формат абзаца текста должен быть выровнен «по ширине» положения на странице. Абзацный отступ первой строки каждого абзаца должен быть равен 1,25 см;
- номер страницы проставляется арабскими цифрами в центре верхней части листа без точки, начиная с введения (3 страница). На титульном листе и на Содержании страница не ставится;
- •титульный лист оформляется в соответствии с образцом оформления реферата, курсовой работы, выпускной квалификационной работы, принятым в ЧОУВО МИДиС

Критерии оценивания реферата

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	Содержание реферата соответствует теме; Правильное использования источников литературы; Соответствие оформления реферата стандартам; Знание учащимся изложенного в реферате материала (для ответа на устные вопросы); Умение грамотно и аргументировано изложить суть проблемы в тексте и устно; Тезисы и предположения аргументированы, сделаны выводы и умозаключения; В тексте отражено умение анализировать фактический материал и исторические и культурные факты.
«не зачтено»	Тема реферата раскрыта недостаточно полно; Отсутствует библиографический список; Тезисы и предположения не аргументированы, не сделаны выводы и умозаключения; Ответы на устные вопросы не отражают умение грамотно и аргументировано изложить суть реферата.

Создание презентаций на заданную тему

Общие требования к презентации:

Презентация не должна быть меньше 10 слайдов.

Первый слайд – титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: тема; фамилия, имя, автора, номер учебной группы;

Второй слайд – содержание, где представлены основные вопросы, разобранные в ходе изучения темы. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.

В структуре презентации необходимо использовать: графическую и анимационную информацию: видео и аудио фрагменты, таблицы, диаграммы и т.д.

Последний слайд демонстрирует список ссылок на используемые информационные ресурсы.

Критерии оценивания презентаций

Параметры оценивания презентации	Выставляемая оценка (балл) от 1 до 3
Связь презентации с темой реферата.	
Содержание презентации выбранной теме	
Заключение презентации (выводы)	
Графическая информация (иллюстрации, графики, таблицы, диаграммы и т.д	
Анимационные эффекты (видео и аудио фрагменты, динамичная инфографика и	
Итого баллов:	

На каждый представленный параметр заполняется таблица оценивания, где по каждому из критериев присваиваются баллы от 1 до 3, что соответствует определённым уровням развития компетентности: 1 балл – это низкий уровень; 2 балла – это средний уровень; 3 балла – высокий уровень. Определение уровня компетентности:

Количество набранных баллов за представленную презентацию	Уровни	Оценка
от 12 до 15	Высокий уровень	отлично
от 8 до 11	Средний уровень	хорошо
от 5 до 8	Низкий уровень	удовлетворительно
до 5	-	Неудовлетворительно

Критерии оценивания доклада

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	Содержание доклада соответствует теме; Правильное использования источников литературы; Соответствие оформления доклада стандартам; Знание учащимся изложенного в докладе материала (для ответа на устные вопросы); Умение грамотно и аргументировано изложить суть проблемы в тексте и устно; Тезисы и предположения аргументированы, сделаны выводы и умозаключения; В тексте отражено умение анализировать фактический материал и исторические факты.
«не зачтено»	Тема доклада раскрыта недостаточно полно; Отсутствует библиографический список; Тезисы и предположения не аргументированы, не сделаны выводы и умозаключения; Ответы на устные вопросы не отражают умение грамотно и аргументировано изложить суть доклада.

Уровень сформированности компетенций на 1 этапе – Знать

Неудовлетворительный (Предпороговый)
полнота и глубина знаний 00-29%;
Удовлетворительный (Пороговый, минимальный)
полнота и глубина знаний 30-59%;
Хороший (Средний)
полнота и глубина знаний 60-79%;
Отличный (Высокий)
полнота и глубина знаний более 80%;

2 ЭТАП – УМЕТЬ

При выполнении заданий (решение практических ситуаций) и их оценке следует учитывать три основных позиции:

1. Полнота формирования умения в соответствие с компетенцией.
2. Глубина формирования умения в соответствие с компетенцией.
3. Форма представления и обоснованность решения задания (решения практической ситуации).

Критерии оценивания решения заданий (решение практических ситуаций)

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«Отлично»	Идентификация, анализ и ранжирование ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции корпоративной социальной ответственности выполнено с показателями: полнота и глубина умений более 80%. Найденное организационно- управленческое решение и оценка его влияния на организацию и корпоративную социальную ответственность обосновано и выполнено с показателями: полнота и глубина умений более 80%.
«Хорошо»	Идентификация, анализ и ранжирование ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции корпоративной социальной ответственности выполнено с показателями: полнота и глубина умений 60-79%. Найденное организационно- управленческое решение и оценка его влияния на организацию и корпоративную социальную ответственность обосновано и выполнено с показателями: полнота и глубина умений 60-79%. Допущены незначительные ошибки, не приводящие к невыполнению задания.
«Удовлетворительно»	Идентификация, анализ и ранжирование ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции корпоративной социальной ответственности выполнено с показателями: полнота и глубина умений менее 29%. Найденное организационно-управленческое решение и оценка его влияния на организацию и корпоративную социальную ответственность обосновано и выполнено с показателями: полнота и глубина умений 29%. Допущены ошибки, позволяющие выполнить задание.
«Неудовлетворительно»	Идентификация, анализ и ранжирование ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции корпоративной социальной ответственности выполнено с показателями: полнота и глубина умений 30-59%. Найденное организационно-управленческое решение и оценка его влияния на организацию и корпоративную социальную ответственность обосновано и выполнено с показателями: полнота и глубина умений 30-59%. Допущены существенные ошибки, не позволяющие выполнить задание.

Критерии оценивания тренингов

Тренинг должен включать 4 оценки:
1. Реакция участников
2. Усвоение заданий участниками
3. Поведение участников.
4. Результаты тренинга (эффективность).

«Отлично» – 10 баллов за каждый показатель (40 баллов)
«Хорошо» – 10 баллов за 3 показателя
«Удовлетворительно» – 10 баллов за 2 показателя
«Неудовлетворительно» – 0 Баллов

Критерии оценивания заполнения таблиц

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	Таблица представлена в письменном или печатном формате. Содержание таблицы соответствует заявленной теме Информация в таблице структурирована и соответствует действительности Поля и колонки таблицы заполнены на 100%.
«хорошо»	Таблица представлена в письменном или печатном формате. Содержание таблиц соответствует заявленной теме Информация в таблице структурирована, но имеет некоторые неточности, в отражении фактов. Поля и колонки таблицы заполнены на 80%.
«удовлетворительно»	Таблица представлена в письменном или печатном формате. Содержание таблиц в целом соответствует заявленной теме Информация в таблице не структурирована и имеет существенные недочеты в отражении теоретических фактов. Поля и колонки таблицы заполнены на 60%.
«неудовлетворительно»	Таблица представлена в письменном или печатном формате. Содержание таблиц не соответствует заявленной теме Информация в таблице не структурирована и имеет существенные недочеты в отражении исторических и теоретических фактов. Поля и колонки таблицы заполнены на менее чем на 50%.

Решение кейсов

Критерии оценивания

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	Ответ полный, аргументированный, приведено несколько точек зрения, высказана своя позиция по каждому вопросу кейса. Обоснование мнения по вопросу осуществляется на командной основе.
«не зачтено»	Ответ недостаточно полный, односложный мало аргументированный, не приведены ответы на все вопросы кейса. Не все участники команды участвуют в обсуждении и обосновании командных ответов

Уровень сформированности компетенций на 2 этапе – Уметь

Неудовлетворительный (Предпороговый)
полнота и глубина умений 00-29%;
Удовлетворительный (Пороговый)
полнота и глубина умений 30-59%;
Хороший (Средний)
полнота и глубина умений 60-79%;
Отличный (Высокий)
полнота и глубина умений более 80%;

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Уровень сформированности компетенций на 3 этапе – Владеть

Неудовлетворительный (Предпороговый)

уровень выполнения алгоритма и самоконтроля непозволяет репродуктивно самостоятельно, удовлетворительно выполнять деятельность по решению задач на 00-29%.

Удовлетворительный (Пороговый, минимальный)

уровень выполнения алгоритма и самоконтроля позволяет репродуктивно самостоятельно, удовлетворительно выполнять деятельность по решению задач 30-59%.

Хороший (Средний)

уровень выполнения алгоритма и самоконтроля позволяет репродуктивно самостоятельно, хорошо выполнять деятельность по решению задач 60-79%.

уровень самоконтроля позволяет самостоятельно, продуктивно выполнять деятельность.

Отличный (Высокий)

уровень выполнения алгоритма и самоконтроля позволяет репродуктивно самостоятельно, отлично выполнять деятельность по решению задач более 80%.

Зачет по дисциплине «Основы управленческого консультирования»

Оценка выставляется методом рейтинга на трех этапах

Параметры оценки	Этап обучения		
	1 этап – Знать	2 этап – Уметь	3 этап – Владеть
Коэффициент	1,0	1,5	2,0
Формула оценивания этапа	Оц *1,0	Оц *1,5	Оц *2,0
Формула оценивания по дисциплине	Оц (дисц)= $\frac{\text{Оц *1,0+ Оц *1,5+ Оц *2,0}}{3,5}$		

Критерии оценивания знаний на зачете

«Зачтено»:
1) усвоение, точное и полное изложение содержания материала;
2) выполнение заданий с незначительным количеством ошибок;
3) навыки соответствуют минимальным требованиям к формированию компетенций.

«Не зачтено»:
1) неточное и неполное изложение содержания материала;
2) выполнение заданий со значительными ошибками, приводящими к их невыполнению;
3) навыки не соответствуют минимальным требованиям к формированию компетенций.

Критерии оценивания итогового теста

Полная версия тестовых вопросов содержится в электронно-информационной системе вуза. Студенты проходят тестирование в компьютерном классе. Оценка успешности прохождения теста отпределяется следующей сеткой: от 0% до 29% – «неудовлетворительно», от 30% до 59% – «удовлетворительно»; 60% – 79 % – «хорошо»; 80% -100% – «отлично».

Критерии оценивания теста для самоконтроля

Оценка успешности прохождения теста отпределяется следующей сеткой: от 0% до 29% – «неудовлетворительно», от 30% до 59% – «удовлетворительно»; 60% – 79 % – «хорошо»; 80% -100% – «отлично».