



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ  
АВИАЦИИ ИМЕНИ ГЛАВНОГО МАРШАЛА АВИАЦИИ А.А. НОВИКОВА»**

**УТВЕРЖДАЮ**



Ректор

Ю.Ю. Михальчевский

« 18 » 04 2024 года

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управленческое консультирование на воздушном транспорте**

Направление подготовки  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность программы (профиль)  
**Управление персоналом организаций воздушного транспорта**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2024

## **1. Цели освоения дисциплины**

Цели освоения дисциплины «Управленческое консультирование на воздушном транспорте»: формирование теоретических знаний о сущности и задачах управленческого консультирования, а также формирование у студентов практических навыков по организации и проведению управленческого консультирования на воздушном транспорте.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучение сущности понятий «управленческое консультирование», «консультационная деятельность» и «особенности консультационной услуги»;
- изучение предмета консультационной деятельности, субъектов и объектов консультирования на воздушном транспорте;
- изучение методов сбора информации для выявления потребности и формировании заказа организации в обучении и развитии персонала;
- изучение основ подготовки организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;
- формирование навыков получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;
- умение раскрывать виды консультационных услуг, типологию и методы консультирования;
- изучение принципов организации отношений между клиентом (организацией) и консультантом, на основе рассмотрения консультант-клиентских отношений;
- определение подходов в консультировании и основных моделей управленческого консультирования;
- обучение навыкам анализа результативности и эффективности консультирования на воздушном транспорте.

Дисциплина обеспечивает подготовку обучающегося к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Управленческое консультирование на воздушном транспорте» представляет собой дисциплину, относящуюся к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули).

Дисциплина «Управленческое консультирование на воздушном транспорте» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: Кадровый аудит и контроллинг; Организация работы кадрового агентства; Персонал в системе корпоративного управления на воздушном транспорте.

Дисциплина «Управленческое консультирование на воздушном транспорте» является обеспечивающей для дисциплин: Производственная (преддипломная практика); Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной

квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 8 семестре.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Управленческое консультирование на воздушном транспорте» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применяя системный подход для решения поставленных задач.
ИД <sup>1</sup> <sub>УК1</sub>	Осуществляет поиск информации об объекте, определяет достоверность полученной информации, формирует целостное представление об объекте, а также о сущности и последствиях его функционирования.
ИД <sup>2</sup> <sub>УК1</sub>	Решает поставленные задачи, исходя из целостности объекта, выявления механизмов его функционирования и многообразных связей во внутренней и внешней среде объекта.
УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранному(ых) языке(ах).
ИД <sup>1</sup> <sub>УК4</sub>	Осуществляет деловую коммуникацию, соблюдая ее цели, деловой этикет, субординацию и формальные ограничения.
ИД <sup>2</sup> <sub>УК4</sub>	Использует для устной и письменной деловой коммуникации русский и английский языки.
УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности
ИД <sup>1</sup> <sub>УК11</sub>	Оценивает серьезность порождаемых коррупцией проблем и угроз для стабильности и безопасности современного общества.
ИД <sup>2</sup> <sub>УК11</sub>	Понимает сущность государственной антикоррупционной политики, в том числе в отраслевой сфере.
ИД <sup>3</sup> <sub>УК11</sub>	Оценивает серьёзность проявлений экстремизма и терроризма как угроз национальной безопасности России и всего мирового сообщества, понимает сущность государственной системы противодействия экстремизму и терроризму, в том числе в отраслевой сфер
ПК-1	Способен осуществлять сбор и обработку информации о

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
	потребностях организаций воздушного транспорта в персонале; разрабатывать и выполнять мероприятия по привлечению персонала; исследовать состояние рынка труда
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК1</sub>	Осуществляет сбор и обработку информации о потребностях организаций в персонале; разрабатывает и выполняет мероприятия по привлечению персонала в организации, в т.ч. в сфере воздушного транспорта.
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК1</sub>	Исследует состояние рынка труда, в т.ч. в сфере воздушного транспорта.
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК2</sub>	Осуществляет оценку и аттестацию различных категорий персонала организаций воздушного транспорта.
ПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия по использованию, развитию и высвобождению персонала организаций воздушного транспорта; способен осуществлять оценку и аттестацию различных категорий персонала организаций воздушного транспорта
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК2</sub>	Разрабатывает и реализовывает мероприятия по использованию, развитию и высвобождению персонала организаций воздушного транспорта.
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК2</sub>	Осуществляет оценку и аттестацию различных категорий персонала организаций воздушного транспорта.
ПК-3	Способен применять знания основ научной организации и нормирования труда, мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), контроля трудовой и исполнительской дисциплины; формировать корпоративную культуру
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК3</sub>	Знает основы научной организации и нормирования труда, мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда) и применяет их в деятельности организаций воздушного транспорта.
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК3</sub>	Знает основы контроля трудовой и исполнительской дисциплины и формирования корпоративной культуры персонала организаций в целом и авиационного персонала в частности.
ПК-4	Способен применять нормы трудового законодательства, владеть навыками разработки локальных нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, и других документов организаций воздушного транспорта в сфере труда, а также владеть навыками анализа деятельности организаций воздушного транспорта

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК4</sub>	Применяет нормы трудового законодательства и разрабатывает локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения, и другие документы организаций воздушного транспорта в сфере труда.
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК4</sub>	Анализирует правовую, экономическую и управленческую деятельность организаций воздушного транспорта.

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- направления организации и координации взаимодействия между людьми на предприятиях по вопросам, касающимся управленческого консультирования;
- основы управленческого консультирования и консалтинга;
- основы формирования бюджета затрат на использование управленческого консультирования, бюджет затрат на использование консультационных услуг в сфере управления;
- теоретические основы управленческого консультирования;
- принципы проведения управленческого консультирования;
- классификацию управленческого консультирования;
- регулирование управленческого консультирования;
- методологию управленческого консультирования;
- инструментарий и последовательность проведения управленческого консультирования;
- различные направления управленческого консультирования и его основное содержание;
- понятие, цели и задачи управленческого консультирования;
- затраты на персонал и их структуру;
- процедуру планирования расходов по консультированию персонала,
- особенности проявления экстремизма, терроризма, коррупционного поведения в практике управленческого консультирования.

Уметь:

- организовать и координировать проведение управленческого консультирования и консультационных услуг;
- организовать взаимодействие организаций и консалтинговых фирм в осуществлении управленческого консультирования;
- применять на практике знание основ управленческого консультирования;
- видеть и показывать взаимосвязь экономической и социальной эффективности затрат на содержание персонала, на проведение управленческого консультирования в организации;

- формировать бюджет затрат на персонал;
- контролировать исполнение бюджета затрат на персонал;
- применять на практике знания основ проведения управленческого консультирования;
- проводить диагностику различных направлений управленческого консультирования;
- проводить организационную диагностику, определять и выявлять организационные патологии.

Владеть:

- навыками проведения экономического анализа показателей по труду, в том числе затрат на персонал; готовностью к коллегиальной работе с коллегами, к работе на общий результат по вопросам управленческого консультирования;
- навыками разработки и реализации стратегии привлечения специалистов по вопросам управленческого консультирования и умением применять их на практике;
- навыками анализа показателей удовлетворенности трудом персонала;
- навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по улучшению показателей удовлетворенности трудом в организации;
- навыками контроля за использованием рабочего времени, потраченного на консультационные услуги и управленческое консультирование;
- важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей;
- методами бюджетирования затрат на персонал.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестр
		8
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа:	48,5	48,5
лекции	24	24
практические занятия	24	24
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект (работа)	-	-
Самостоятельная работа студента	51	51
Промежуточная аттестация	8,5	8,5
контактная работа	0,5	0,5
самостоятельная работа по подготовке к зачету с оценкой	8,0	8,0

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции						Образовательные технологии	Оценочные средства	
		УК-1	УК-4	УК - 11	ПК - 1	ПК - 2	ПК - 3			ПК - 4
Тема 1. Объект, предмет и метод управленческого консалтинга. Определение содержания консультационной деятельности.	8	+			+				Л, ВК, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 2. Консультационные услуги как основа управленческой деятельности. Цели и задачи дисциплины.	8	+				+			Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 3. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.	8	+	+						Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 4. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга в различных секторах экономики.	8	+		+	+		+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 5. Проблемы управленческого консультирования на воздушном транспорте.	8	+			+	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции							Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-1	УК-4	УК - 11	ПК - 1	ПК - 2	ПК - 3	ПК - 4		
Тема 6. Основные модели управленческого консультирования. Результативность и эффективность консультирования. Предоставление обратной связи.	8	+	+	+	+				Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 7. Консультационный процесс и организация выполнения работ. Документационное сопровождение.	8		+					+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, УЗ
Тема 8. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Влияние личности консультанта на клиентские отношения.	8		+		+				Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 9. Понятие удовлетворенности трудом. Оценка общей удовлетворенности трудом и ее составляющих.	8		+			+	+		Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, УЗ
Тема 10. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений. Организационные патологии.	8		+	+	+	+	+		Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 11. Понятие управленческой культуры. Понятие корпоративной культуры.	8		+	+	+		+		Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д



Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции							Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-1	УК-4	УК - 11	ПК - 1	ПК - 2	ПК - 3	ПК - 4		
Тема 12. Управленческий консалтинг в государственном секторе Российской Федерации.	11			+	+	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Итого за семестр	99									
Промежуточная аттестация	9									Зачет с оценкой
Всего по дисциплине	108									

Сокращения: ВК – входной контроль, Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, Т – тест, УО – устный опрос, Д – доклад, УЗ – учебное задание

## 5.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Объект, предмет и метод управленческого консалтинга. Определение содержания консультационной деятельности.	2	2	-	4	-	8
Тема 2. Консультационные услуги как основа управленческой деятельности. Цели и задачи дисциплины.	2	2	-	4	-	8
Тема 3. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.	2	2	-	4	-	8
Тема 4. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга в различных секторах экономики.	2	2	-	4	-	8
Тема 5. Проблемы управленческого консультирования на воздушном транспорте.	2	2	-	4	-	8
Тема 6. Основные модели управленческого консультирования. Результативность и эффективность консультирования. Предоставление обратной связи.	2	2	-	4	-	8
Тема 7. Консультационный процесс и организация выполнения работ. Документационное сопровождение.	2	2	-	4	-	8

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 8. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Влияние личности консультанта на клиентские отношения.	2	2	–	4	–	8
Тема 9. Понятие удовлетворенности трудом. Оценка общей удовлетворенности трудом и ее составляющих.	2	2	–	4	–	8
Тема 10. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений. Организационные патологии.	2	2	–	4	–	8
Тема 11. Понятие управленческой культуры. Понятие корпоративной культуры.	2	2	–	4	–	8
Тема 12 Управленческий консалтинг в государственном секторе Российской Федерации.	2	2	–	7	–	11
Итого по дисциплине	24	24	–	51	–	99
Промежуточная аттестация						9
Всего по дисциплине						108

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента

### 5.3 Содержание разделов дисциплины

#### Тема 1. Определение содержание консультационной деятельности

Понятие управленческого консалтинга. Определение управленческого консалтинга (как деятельность, как процесс и результат интеллектуальной деятельности фирмы заказчика и группы консультантов), как форма помощи, как сервисная услуга, как средство повышения управленческой компетентности, как метод внедрения инноваций в систему управления и систему деятельности организации и т.д.) Содержание и структура теории управленческого консалтинга (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, Г. Альтшуллер). Особенности услуги управленческого консультирования. Междисциплинарные связи.

#### Тема 2. Консультационные услуги как основа управленческой деятельности. Цели и задачи дисциплины

Особенности консультационной услуги. Виды консультационных услуг и типология консультирования. Стратегический консалтинг. Маркетинговый консалтинг. Кадровый консалтинг. Анализ методов консультирования. Формирования заказа организации в обучении и развитии персонала. Технологии управленческого консалтинга. Подходы : экспертный, проектный и процессный. Методы консалтинга. SWOT-анализ. Бизнес-коучинг. Методы

тестирования, тренинга и проведения деловых игр. Методы активизации творческого мышления. Метод нейролингвистического программирования. Метод номинальных групп. Методы организационной самодиагностики.

### **Тема 3. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.**

История управленческого консалтинга на территории бывшего СССР. Предпосылки возникновения управленческого консультирования. Управленческое консультирование во времена плановой экономики и на этапе перехода к рыночной экономике. Управленческий консалтинг в перестроечные и постперестроечные времена, основные отличия. История управленческого консалтинга в странах бывшего социалистического лагеря. Анализ становления рынка консалтинговых услуг.

### **Тема 4. Сравнительный анализ рынка услуг управленческого консалтинга в различных секторах экономики**

Анализ консалтинговых услуг с использованием цифрового маркетинга в России и за рубежом по различным сферам деятельности (финансовая деятельность компании, финансовый и налоговый учет, управленческая компетентность и управленческие технологии, управление персоналом, реклама и маркетинг, безопасность, стимулирование сбыта, вопросы обучения, подготовки и переподготовки персонала организации) и по различным секторам экономики (производство товаров народного потребления, промышленные предприятия, предприятия энергетического сектора, правительственные учреждения, учреждения здравоохранения и образования, научно-исследовательские учреждения, средства массовой информации). Основные сходства и различия. Цифровой маркетинг.

### **Тема 5. Проблемы управленческого консультирования на воздушном транспорте**

Рынок управленческого консультирования на воздушном транспорте. Предмет консультационной деятельности на воздушном транспорте. Специфические черты проектного консультирования, особенности экспертного и обучающего консультирования на воздушном транспорте.

### **Тема 6. Основные модели управленческого консультирования. Результативность и эффективность консультирования. Предоставление обратной связи**

Экспертное консультирование. Консультирование по проекту. Консультирование по процессу. Методика, методический инструментарий и методология консультирования. Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм. Модели открытия консалтингового бизнеса. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой. Бизнес-планирование открытия и управления консалтинговой фирмы с использованием программ бизнес-планирования.

## **Тема 7. Консультационный процесс и организация выполнения работ**

Документационное сопровождение. Формы соглашений. Договор на оказание консультационных услуг. Правомерность договорных отношений и гарантии выполнения обязательств. Электронный документооборот в консалтинге. Электронная форма договора услуг и дополнительных соглашений.

## **Тема 8. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом. Влияние личности консультанта на клиентские отношения**

Характеристики консультантов и типы заказчиков. Различные классификации заказчиков и клиентов консалтинговых фирм. Виды мотивации заказчика на получение консалтинговых услуг.

Проблемы профессиональной этики консультантов. Проблемы профессиональной этики бизнес-консультантов. Сравнительный анализ психологического консультирования как формы психологической помощи и управленческого консалтинга. Предмет работы психолога-консультанта (переживание клиента, работа с актуальным психофизиологическим состоянием клиента) и предмет работы бизнес-консультанта. Составление и использование электронных тестов, анкет и опросных листов.

Консультант – клиентные отношения. Ролевая природа консультирования. Процедура выбора консультанта. Подходы в консультировании. Принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Внешние и внутренние консультанты. Развитие личности консультанта в процессе консалтинга. Технологии профессионального самосохранения личности консультанта.

## **Тема 9. Процесс управленческого консультирования. Понятие удовлетворенности трудом. Оценка общей удовлетворенности трудом и ее составляющих**

Организация процесса управленческого консультирования. Технология составления опросного листа. Понятие и составляющие элементы удовлетворенности трудом персонала. Условия формирования удовлетворенности трудом и их влияние на мотивацию персонала организации. Методы и этапы исследований степени удовлетворенности трудом. Подготовка организации и проведение исследований удовлетворенности персонала работой в организации путем создания операционных моделей. Программный и маркетинговый подходы в консультировании. Стадии, этапы и фазы процесса консультирования. Предварительная, предпроектная, проектная, после проектная стадии.

## **Тема 10. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений. Организационные патологии**

Феномен руководства и лидерства. Типы лидерства. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский). Типы власти. Пять

способов избегания ответственности руководителя. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы. Последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом. Контроль, рефлексия и генерирование организационных изменений. Создание операционных моделей для изучения влияния реактивного, активного и проактивного типов руководства на организацию.

Организационные патологии: в строении организаций, в организационных отношениях, в управленческих решениях. Патологии командообразования на предприятии. Патологии в строении организаций: господство структуры над функцией; автаркия подразделений; несовместимость личности с функцией; бюрократия и др.

### **Тема 11. Понятие управленческой культуры. Понятие корпоративной культуры**

Взаимосвязь и взаимовлияние управленческой и корпоративной культуры в организации. Определение управленческой культуры. Определение корпоративной культуры. Влияние корпоративной культуры на выбор консалтинговых услуг в организации. Готовность к инновационным изменениям в системе управления в организациях с различным типом корпоративной культуры. Другие классификации типов корпоративной культуры. Последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом.

### **Тема 12. Управленческий консалтинг в государственном секторе Российской Федерации**

Особенности управленческого консалтинга в системе государственного регионального управления. Эффективность системы управленческого консультирования в государственном секторе. Особенности консультирования органов государственного управления. Политический консалтинг.

Особенности проявления экстремизма, терроризма, коррупционного поведения в практике управленческого консультирования и противодействия ему.

## **5.4 Практические занятия**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Управленческий консалтинг и причины его возникновения. Содержание и структура теории управленческого консалтинга.	2
2	Виды консультационных услуг, типология и методы консультирования.	2
3	История управленческого консалтинга в России и за рубежом.	2
4	Сходства и различия консалтинговых услуг в различных	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
	секторах экономики, особенности консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом. Применение цифрового маркетинга.	
5	Особенности разных типов консультирования на воздушном транспорте	2
6	Основные виды управленческого консультирования и модели открытия консалтингового бизнеса.	2
7	Документационное сопровождение консультационной деятельности.	2
8	Консультант – клиентные отношения и ролевая природа консультирования.	2
9	Исследование уровня удовлетворенности трудом.	2
10	Стили лидерства и руководства, их роль в возникновении организационных патологий. Организационные патологии: в строении организаций, в организационных отношениях, в управленческих решениях	2
11	Корпоративная культура, последствия возможных изменений для корпоративной культуры организации, вызванные консалтинговым проектом.	2
12	Система управленческого консалтинга в государственном секторе.	2
Итого по дисциплине		24

## 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

## 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Подготовка доклада по заданной теме Лит.[1-6]	4
2	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Подготовка доклада по заданной теме Лит.[1-16]	4
3	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Подготовка доклада по заданной теме	4

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	Лит.[1-18]	
4	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Подготовка доклада по заданной теме Лит.[1-19]	4
5	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Подготовка доклада по заданной теме Лит.[1-18]	4
6	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Подготовка доклада по заданной теме Лит.[1-16]	4
7	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Выполнение учебного задания Лит.[1-18]	4
8	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Выполнение учебного задания Лит.[1-19]	4
9	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Выполнение учебного задания Лит.[1-19]	4
10	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Выполнение учебного задания Лит.[1-19]	4
11	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Выполнение учебного задания Лит.[1-19]	4
12	Повторение лекционного материала Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию Выполнение учебного задания Лит.[1-19]	7
Итого по дисциплине		51

## 5.7 Курсовые работы (проекты)

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Апенько, С. Н. **Формирование и оценка профессиональных компетенций специалистов по управленческому консультированию** : монография / С. Н. Апенько, Ж. А. Макарова, О. В. Попова. — 2-е изд. — Омск : ОмГУ, 2014. — 224 с. — ISBN 978-5-7779-1705-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/61908> (дата обращения: 07.03.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Забродин, В. Ю. **Управленческий консалтинг. Социологический подход** : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539020> (дата обращения: 07.03.2024).
3. **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, 2024. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536058> (дата обращения: 07.03.2024).
4. Лебедева, Л. В. **Организационное консультирование** : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16583-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539091> (дата обращения: 07.03.2024).

б) дополнительная литература:

5. Витевская О.В. **Основы управленческой деятельности** : учебное пособие / Витевская О.В.. — Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 134 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71867.html> (дата обращения: 07.03.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
6. Каменская, В. Г. **Психология управления. Социально-психологические основы управленческой деятельности** : учебное пособие для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05617-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540297> (дата обращения: 07.03.2024).



7. Конин, Н. М. **Правовые основы управленческой деятельности** : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. М. Конин, Е. И. Маторина. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 164 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16426-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539243> (дата обращения: 07.03.2024).

8. Макарова, М. В. **Управленческий консалтинг в сфере образования** : учебное пособие для вузов / М. В. Макарова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14654-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544349> (дата обращения: 06.03.2024).

9. Мехтиханова, Н. Н. **Психологическая оценка персонала** : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541947> (дата обращения: 06.03.2024).

10. Роик, В. Д. **Управление профессиональными рисками** : учебник для вузов / В. Д. Роик. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 657 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14160-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544170> (дата обращения: 07.03.2024).

11. **Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами** : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543893> (дата обращения: 07.03.2024).

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

12. **Административно-управленческий портал**. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru> — свободный (дата обращения 07.03.2024)

13. **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/>, свободный (дата обращения 07.03.2024)

14. Журнал «**Управление персоналом**». [Электронный ресурс] . — Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>— свободный (дата обращения 07.03.2024)

г) программное обеспечение (лицензионное, свободно распространяемое), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы::

15. **Куб** – электронная библиотека [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.koob.ru/>.— свободный (дата обращения 07.03.2024)

16. Справочная система «**КонсультантПлюс**». [Электронный ресурс]. — Режим доступа:<http://www.consultant.ru/> — свободный (дата обращения 18.03.2023)

17. Электронная библиотека научных публикаций «**eLIBRARY.RU**». [Электронный ресурс] . — Режим доступа:<http://elibrary.ru/> — свободный (дата обращения 07.03.2024)

18. Электронно-библиотечная система издательства «**Лань**». [Электронный ресурс]. — Режим доступа:<http://e.lanbook.com/> — свободный свободный (дата обращения 07.03.2024).

19. Электронно-библиотечная система издательства «**ЮРАЙТ**». [Электронный ресурс] . — Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru> — свободный (дата обращения 07.03.2024)

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения учебного процесса и в зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины.

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.	Комплект учебной мебели: парты и стулья (местимост: 40 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International
Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363	Комплект учебной мебели: парты и стулья (местимост: 20 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL

В соответствии с расписанием учебные занятия также проводятся в других аудиториях Университета, в том числе, поточных аудиториях, оснащенных оборудованием, аналогичным оборудованию аудиторий 365 и 363.

Компьютерный класс (ауд. 139) с выходом в сеть «Интернет», оснащенный компьютерами и оргтехникой, обеспечивает обучающихся во время самостоятельной подготовки рабочими местами и доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся также используются: библиотечный фонд Университета; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета (ауд. 125).

## **8 Образовательные и информационные технологии**

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

*Входной контроль* проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

*Лекция* составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность. Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы, видеоматериалы.

*Практические занятия* по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующей рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические навыки в научно-исследовательской работе. Рассматриваемые в рамках практического занятия примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках профессиональной подготовки бакалавра.

*Самостоятельная работа студента* является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым не особо сложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях.

Контактная работа со студентами также может включать интерактивные формы образовательных технологий. В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие информационные технологии: электронные ресурсы, технологии Internet, электронная почта, издательские системы (Microsoft Word), электронные таблицы (Microsoft Excel), технологии мультимедиа (PowerPoint).

## **9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины. Текущий контроль успеваемости обучающихся включает следующие оценочные средства.

*Устные опросы* проводятся на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

*Тесты*, выдаваемые на самостоятельную работу, преследуют собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

*Учебные задания*, выдаваемые для самостоятельного выполнения обучающимися, содержат требования выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и навыков, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

*Доклады* (научные сообщения, выступления с наглядной презентацией информации) обсуждаются в рамках практических занятий по темам дисциплины. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при заслушивании докладов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к простому воспроизведению текста. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом обучающийся может обращаться к своим записям, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде *зачета с оценкой в 8 семестре*. К моменту проведения промежуточной аттестации должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Промежуточная аттестация позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Билет включает два теоретических вопроса и один практический вопрос.

### **9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов по дисциплине**

Не применяется.

### **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, предусматривает текущий контроль успеваемости обучающихся и промежуточную аттестацию по итогам освоения дисциплины. При этом фонд оценочных средств включает следующие оценочные средства и шкалы оценивания.

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Текущий контроль успеваемости обучающихся	
Тест	«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов. «Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов. «Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60 %

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
	вопросов. «Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.
Устный опрос	«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос. «Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы. «Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы. «Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.
Доклад	«Отлично»: обучающийся делает доклад, полностью соответствующий требованиям. «Хорошо»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям. «Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками. «Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям. Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.
Учебное задание	«Отлично»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован и не содержит ошибок. «Хорошо»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован, но дан с незначительными ошибками. «Удовлетворительно»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован и дан с незначительными ошибками. «Неудовлетворительно»: обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям; обучающийся демонстрирует незнание программного материала; обучающийся не может аргументировать свой ответ; в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

\*К моменту прохождения промежуточной аттестации обучающийся должен получить «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно» за участие по крайней мере в 50 % фонда оценочных средств.

### 9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине

Написание курсовых работ (проектов) учебным планом не предусмотрено.

### 9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам

По дисциплинам:

«Кадровый аудит и контроллинг» (7):

1. Понятие кадрового аудита и контроллинга.
2. Значение кадрового аудита и контроллинга для системы управления персоналом.

«Организация работы кадрового агентства» (6):

1. Основные функции кадрового агентства.
2. Место кадрового агентства в кадровой политике организации.

«Персонал в системе корпоративного управления на воздушном транспорте» (7):

1. Значение корпоративного управления на воздушном транспорте
2. Роль персонала в формировании корпоративной политики на воздушном транспорте

### **9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
Этап формирования знаний	Полнота, системность, прочность знаний	– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, в соответствии с требованиями учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентами	«5» - «отлично»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, с несущественными отклонениями от требований учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«4» - «хорошо»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно или не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«3» - «удовлетворительно»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно и не	«2» - «неудовлетво

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«1» - «неудовлетворительно»
	Обобщенность знаний	– Свободное применение операций анализа и синтеза, выявление причинно-следственных связей; формулировка выводов и обобщений; свободное оперирование известными фактами и сведениями с использованием информации из других предметов	«5» - «отлично»
		– Применение операций анализа и синтеза в ограниченном объеме, выявление причинно-следственных связей с несущественными ошибками; формулировка выводов и обобщений, но с неточностями или с небольшими недочётами; подтверждение изученного известными фактами и сведениями	«4» - «хорошо»
		– Трудности при определении существенных признаков изученного материала; выявление причинно-следственных связей с существенными ошибками; нечеткая формулировка выводов и обобщений; изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями	«3» - «удовлетворительно»
		– Бессистемное выделение случайных признаков изученного; неумение производить простейшие операции анализа и синтеза; делать обобщения, выводы	«2» - «неудовлетворительно»
Этап освоения умений	Степень самостоятельности выполнения действия (умения)	– Свободное применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий)	«5» - «отлично»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) с незначительными ошибками, которые студенты сами исправляют	«4» - «хорошо»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) только в знакомой ситуации, по заданному алгоритму, с опорой на подсказки преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность продемонстрировать освоение умений либо значительные затруднения при применении умений (выполнении действий)	«2» - «неудовлетворительно»
	Осознанность выполнения действия (умения)	– Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«5» - «отлично»
		– При комментировании выполняемых действий (умений) имеются незначительные пропуски, негрубые ошибки,	«4» - «хорошо»

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		– небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя	
		– Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий (умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«2» - «неудовлетворительно»
Этап овладения навыками	Демонстрация навыка в незнакомой ситуации	– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«5» - «отлично»
		– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, уклонение от выполнения заданий творческого уровня	«4» - «хорошо»
		– Неуверенная демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, несамостоятельное выполнение заданий творческого уровня	«3» - «удовлетворительно»
		– Невозможность продемонстрировать навык в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, неспособность выполнить задания творческого уровня	«2» - «неудовлетворительно»
		– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«5» - «отлично»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, с опорой на преподавателя, проведение неглубокого самоанализа и поверхностной самооценки при демонстрации навыка	«4» - «хорошо»
		– Затруднения при отборе и интеграции знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«3» - «удовлетворительно»
		– Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка	«2» - «неудовлетворительно»

\*Окончательная оценка по «академической» шкале определяется в результате округления в большую сторону средней оценки всех показателей оценивания каждого этапа формирования компетенций.

## 9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине



## 9.6.1 Примерные контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости

### Тесты

#### Вариант 1.

1. Организационное консультирование – это \_\_\_\_\_.
2. Продолжите предложение: организация, по мнению следующих ученых – это:  
Ф. Тейлор  
А. Файоль  
Э. Мейо  
Г. Альтшуллер
3. Что является продуктом консультационной деятельности?  
\_\_\_\_\_.
4. Как именуется лицо, которому оказывается консультационная услуга:  
а) Заказчик  
б) Партнер  
в) Клиент  
г) Руководитель
5. Назовите виды консультирования (в этом вопросе студент может выбрать сразу несколько вариантов ответов):  
а) Экспертное  
б) Рекомендующее  
в) Процессное  
г) Дифференцированное
6. Политическая модель организации предложена (укажите только фамилию): \_\_\_\_\_.
7. К каким видам услуг относится Консультирование: \_\_\_\_\_.
8. Консалтинг – это \_\_\_\_\_.
9. Автор бюрократической модели организации (укажите только фамилию):  
\_\_\_\_\_.
10. Как называют независимые консультационные фирмы или индивидуальных консультантов, оказывающие услуги на основе договоров: \_\_\_\_\_.
11. Первый Президент Российской ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (укажите только фамилию): \_\_\_\_\_.
12. Методология консультирования включает в себя (укажите более одного варианта):  
а) Методы взаимодействия с сотрудниками  
б) Методы  
в) Методы предоставления результатов деятельности  
г) Методы интеллектуальной деятельности
13. Обучающий метод можно считать методом \_\_\_\_\_ консультирования.

14. Консультант по ресурсам учит организацию \_\_\_\_\_.
15. Неспособность организации к выработке и реализации требуемых изменений называется (термин):  
\_\_\_\_\_.
16. Организационные патологии – это \_\_\_\_\_.
17. К процедурам выбора консультанта относятся:  
а) Лонг - листинг, шот – листинг  
б) Бенчмаркинг  
с) Анализ резюме
18. Субъектом консультирования является \_\_\_\_\_.
19. Отсутствие оборотных средств относят к \_\_\_\_\_  
управления.
20. К стадиям консультационного процесса не относятся:  
а. Предварительная стадия  
б. После проектная стадия  
с. Основная стадия
21. Консультирование, при котором консультант сам проводит диагностику, разработку решений и рекомендации по их внедрению называется (укажите ключевое слово) \_\_\_\_\_.
22. Родоначальником процессного консультирования считаются (укажите фамилии): \_\_\_\_\_.
23. Команда – это \_\_\_\_\_.
24. В ходе процессного консультирования используются методы:  
а) Организационная диагностика  
б) Организационные интервенции  
с) Организационная профилактика  
д) Организационная пропедевтика
25. Организационные интервенции – это: \_\_\_\_\_.
26. Методы решения содержательной части проблем- это:  
\_\_\_\_\_.
27. В обучающем консультировании достаточно часто используется специально \_\_\_\_\_ к проблемам клиента программа.
28. Консультант должен воздерживаться от \_\_\_\_\_ суждений.

## Вариант 2.

1. К методам организационной диагностики относят (укажите более одного):  
а) Методы сбора информации  
б) Методы обработки информации  
с) Методы выбора ролей  
д) Методы сотрудничества.
2. Главной проблемой управления является \_\_\_\_\_.
3. Консультант по ресурсам помогает клиенту, делая \_\_\_\_\_.
4. Консультант по процессу осуществляет \_\_\_\_\_ бизнес –  
процессов в организации.

5. Консультант не делает этого для организации (укажите более одного варианта):

- a) Принимает решения
- b) Участвует в конфликтах
- c) Помогает обойти закон
- d) Определяет характер проблем.

6. Предварительный отбор консультанта называется \_\_\_\_\_.

7. Подход, при котором предполагается трансформация всей организации и системы ее связи с непосредственной средой называется \_\_\_\_\_.

8. Какие факторы, из указанных, лежат в основе маркетингового подхода (укажите более одного):

- a) Продукция
- b) Персонал
- c) Информация
- d) Денежные средства.

9. Какой из принципов не относится к программному подходу:

- a) Высокой планки
- b) Дизъюнкции
- c) Выращивания инновационного ядра
- d) Самопрограммирования.

10. Замкнутость подразделений на собственных задачах называется \_\_\_\_\_.

11. Управляемость организации не может быть \_\_\_\_\_.

12. Организационная патология, при которой работники не принимают решений, называется \_\_\_\_\_.

13. Дублирование организационного порядка повышает его \_\_\_\_\_.

14. К причинам рассеивания целей в организации относятся (укажите более одной):

- a) Коммуникативные тромбы
- b) Наложение личного интереса
- c) Автаркия подразделений
- d) Разногласия в руководстве

15. Инверсия – это \_\_\_\_\_.

16. Какие патологии командообразования введены в оборот не А.И.

Пригожиным:

- a) Пассажиры автобуса
- b) Серпентарий единомышленников
- c) Принудительные команды
- d) Хор солистов

17. Команда всегда является наиболее оптимальным ресурсом \_\_\_\_\_.

18. Стадия развития организации, на которой она может оставаться долгие годы, называется \_\_\_\_\_.

19. Удовлетворенность трудом – это \_\_\_\_\_.

### Вариант №3

1. «Золотые годы» управленческого консультирования- это
  - a) Осенний период для проведения консультационных услуг
  - b) Период зарождения консультационных услуг
  - c) Время образования большого количества консультационных компаний и их бурная деятельность
  - d) Упадок в консультационной деятельности
2. Процесс консультирования - это:
  - a) Совместная деятельность консультанта и клиента осуществления необходимых изменений в организации.
  - b) Процесс ведения переговоров консультанта и клиента о сотрудничестве.
  - c) Вид профессиональной деятельности по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
3. Объект консультирования – это:
  - a) Частные и государственные предприятия
  - b) Зарубежная консультационная организация
  - c) Ассоциация консультантов
  - d) Российская консультационная компания
4. Субъект консультирования – это:
  - a) Клиент
  - b) Внешний и внутренний консультант
  - c) Российский консультант
  - d) Зарубежный консультант
5. Кто такой консультант:
  - a) Аудитор
  - b) Экономист
  - c) Специалист по управлению персоналом
  - d) Наблюдатель без права принятия решений
6. Количество стадий консультирования:
  - a) 3
  - b) 5
  - c) 2
  - d) 4
7. Основной аспект при оказании консультационных услуг:
  - a) Желание клиента
  - b) Желание консультанта
  - c) Правоустанавливающий документ
  - d) Договорные возмездные отношения

8. Количество фаз процесса консультирования:
  - a) 3
  - b) 4
  - c) 5
  - d) 6
9. Внешний консультант – это:
  - a) Знакомый знакомых
  - b) Консультационная фирма
10. Внутренний консультант имеет место работы:
  - a) В консультирующей организации
  - b) В НИИ
  - c) В клиентской организации
11. Организационная патология – это:
  - a) Заболевание
  - b) Нарушение оптимального функционирования и развития организации
  - c) Процесс, повышающий удовлетворенность трудом
  - d) Дела, отложенные на потом
  - e) Все ответы не правильные

### **Вопросы для устных опросов**

1. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России.
2. Становление управленческого консультирования в России и за рубежом.
3. Особенности экспертного консультирования.
4. Специфические черты процессного консультирования.
5. Особенности обучающего консультирования
6. Специфические черты проектного консультирования.
7. Особенности выбора консультанта.
8. Технология управленческого консультирования.
9. Консультирование как процесс.
10. Направления деятельности консультанта.
11. Развитие личности консультанта в процессе консалтинга.
12. Технологии профессионального самосохранения личности консультанта.
13. Маркетинг консультационных услуг.
14. Специфичность маркетинга консультационных услуг и продуктов.
15. Маркетинговое управление в консалтинговой фирме.
16. Ключевые сферы внимания менеджмента консалтинговой фирмы в маркетинге.
17. Маркетинговые технологии взаимодействия с клиентскими организациями.
18. Комплекс маркетинга консультационных услуг и продуктов.
19. Маркетинговый контроль и аудит деятельности консалтинговой фирмы.
20. Возникновение отраслевого консультирования.

21. Отраслевая структура национальной экономики и потребности в консультировании.
22. Отраслевой анализ в консультировании.
23. Консалтинговая фирма: понятие и классификационные системы деятельности фирм.
24. Этапы открытия и управления консалтинговой фирмой.
25. Правомерность договорных отношений и гарантии выполнения обязательств между клиентов и консультантом.
26. Модели открытия консалтингового бизнеса.
27. Стратегия деятельности консалтинговой фирмы.
28. Тактика и технология деятельности консалтинговых фирм.
29. Оценка результативности и эффективности консультирования.
30. Анализ деятельности консалтинговых фирм на территории (регионе).
31. Основные модели управленческого консультирования.
32. Консультационные услуги как основа управленческой деятельности.
33. Проблемы управленческого консультирования.
34. Рынок управленческого консультирования.
35. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.
36. Проблемы профессиональной этики консультантов.
37. Условия формирования удовлетворенности трудом и их влияние на мотивацию персонала организации.
38. Методы и этапы исследований степени удовлетворенности трудом.
39. Подготовка организации и проведение исследований удовлетворенности персонала работой в организации.
40. Влияние корпоративная культуры на выбор консалтинговых услуг в организации.
41. Организационные патологии.

### **Темы докладов**

1. Сравнительный анализ становления рынка консалтинговых услуг.
2. Управленческое консультирование как наука и искусство.
3. Особенности управленческого консультирования в РФ.
4. Управленческое консультирование как форма бизнеса.
5. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
6. Система критериев оценки профессионализма консультанта по управлению.
7. Инновации как цель консалтинга.
8. Модель эффективного консультанта в управленческой сфере.
9. Консультационный процесс как творческая деятельность.
10. Особенности получения информации, требующейся для реализации проекта.
11. Консультации в области управления проектами.
12. Специфика управленческого консультирования в области мотивации персонала.

13. Мультипроектный менеджмент.
14. Разработка бренда консалтинговой компании.
15. Стили оказания консультационных услуг.
16. Особенности управленческого консалтинга в системе государственного регионального управления.
17. Основные методы исследования и инструменты для изучения влияния личности консультанта на клиентские отношения.
18. Типы лидерства. Стили руководства (авторитарный, демократический, попустительский). Типы власти. Их влияние на процесс управленческого консультирования.
19. Документационное сопровождение при оказании консультационных услуг.
20. Особенности консультирования в кризисной ситуации.
21. Цифровизация консультационных услуг.
22. Влияние консалтинга на корпоративную культуру.
23. Консалтинг в государственном секторе.
24. Политический консалтинг.
25. Проявления экстремизма, терроризма, коррупционного поведения в практике управленческого консультирования.

Данный перечень может быть дополнен либо преподавателем, либо обучающимся самостоятельно в рамках тематики практических занятий, указанных в п. 5.4.

### Учебные задания

1. Расположите в хронологическом порядке ученых-теоретиков управленческого консалтинга Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, Г. Альтшуллер
2. Составьте схему «Деловые услуги».
3. Сформируйте поэтапный план действий от лица клиентной организации после выявления необходимости прибегнуть к услугам консультанта.
4. Составьте таблицу соответствия понятий и характеристик:

А. Консультант-агитатор	А. Ведет постоянные, или ситуативные консультации в рамках системы «клиента»
Б. Консультант-стратег сторонник радикальных изменений	Б. Старается оказывать влияние любыми путями
В. Консультант-учитель	В. Смягчает и старается сделать эффективнее отношения между работниками и руководством клиентной организации
Г. Консультант-посредник	Г. Выявляет и указывает на упущенные проблемы

5. Составьте SWOT-анализ состояния компании-клиента.
6. Сформируйте типы управленческого консультирования по признакам управленческого консультирования: по видам решаемых задач, по целям, по радикальности.
7. Составьте таблицу-анализ отрицательных и положительных сторон консультантов:

	ВНЕШНИЙ	ВНУТРЕННИЙ
Отрицательные черты		
Положительные черты		

8. Перечислите документы, необходимые для оформления консультационных услуг. Составьте типовой Договор на консультационные услуги (назовите его основные признаки).
9. Сформируйте карту компетенций для профессионального консультанта.
10. Сформируйте сравнительную таблицу субъектов и объектов консультирования. Укажите все известные вам типы объектов консультирования.
11. Решите арифметическую задачу по увеличению прибыли организации-клиента после использования услуг фирмы-консультанта: на начало работы прибыль организации составляла 5 000 у.е., после окончания, 5500 у.е., включая в расчет прибыль фирмы консультанта 5%.
12. Составьте список автоматизированных систем, которые оказывают помощь в консультационной и консалтинговой деятельности, определите их функции.
13. Сформируйте список источников для получения фактических данных консультантом.
14. Беззатратные, низкзатратные, затратные-приведите пример для каждой классификации методик консультирования, аргументируйте.

### **9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### **Теоретические вопросы**

1. Цели, задачи и сущность управленческого консультирования.
2. Функциональный и профессиональный подходы к пониманию управленческого консультирования.
3. Исторический обзор управленческого консультирования.
4. Основные причины и этапы развития управленческого консультирования в зарубежной практике.
5. Основные источники и этапы развития управленческого консультирования в России.
6. Специфика консультационной деятельности в России.
7. История управленческого консалтинга в России и за рубежом. История управленческого консалтинга в странах социалистического лагеря.
8. Характеристика понятий: деловые и консультационные услуги.
9. Независимость и объективность как характерные черты управленческого консультирования.
10. Процесс производства и продажи продукта – «консультационная услуга» – как предмет управленческого консультирования.



11. Особенности консультационной услуги: клиент, консультант, кодекс профессионального поведения консультанта.
12. Консультационная услуга как: консультант – клиентские отношения, консультант – консультантские отношения, консультант – общественные отношения.
13. Субъекты и объекты консультирования. Формы консультационных услуг.
14. Специфика взаимодействия консультанта и клиента, принципы взаимодействия.
15. Внешние и внутренние консультанты: их характеристика.
16. Отрицательные и положительные стороны каждого из типов консультантов.
17. Виды консультационных услуг.
18. Сущность и характерные особенности экспертного консультирования.
19. Сущность и характерные особенности процессного консультирования.
20. Сущность и характерные особенности обучающего консультирования.
21. Типология организационного консультирования: признаки и типы консультирования.
22. Составляющие методологии управленческого консультирования.
23. Классификация методов консультирования.
24. Методы решения содержательной части проблем.
25. Методы работы с клиентом. Личность консультанта, формирование компетенций консультанта.
26. Ролевая природа консультирования: консультант по ресурсам, консультант по процессу.
27. Документационное обеспечение консультационных процессов.
28. Пути и способы выбора консультанта, стадии процедуры отбора консультанта.
29. Содержание программного подхода в консультировании.
30. Содержание маркетингового подхода в консультировании.
31. Практические аспекты маркетингового консультирования.
32. Формы соглашений на консультационные услуги.
33. Экспертное консультирование как модель управленческого консультирования.
34. Консультирование по проекту как модель управленческого консультирования.
35. Консультирование по процессу как модель управленческого консультирования.
36. Структура консультационного проекта: характеристика предварительной, предпроектной, проектной и после проектной стадий.
37. Управление консультационным проектом.
38. Оценка результатов работы консультантов.
39. Контроль за ходом реализации консультационного проекта. Модель процесса контроля. Основные направления контроля.

40. Оценка результатов консультирования и положительных изменений в экономической деятельности клиента.
41. Понятие, критерии, и составляющие качества управленческого консультирования.
42. Разработка методики оценки эффективности управленческого консультирования.
43. Заключение и выполнение договора на оказание консультационных (консалтинговых услуг).
44. Основы анализа организаций. Основные модели организаций.
45. Особенности управленческого консалтинга в системе государственного регионального управления.
46. Роль руководства организации в генерировании организационных изменений. Организационные патологии в строении организаций, в организационных отношениях, в управленческих решениях.
47. Понятие удовлетворенности трудом. Оценка общей удовлетворенности трудом и ее составляющих.
48. Технология составления опросного листа. Понятие и составляющие элементы удовлетворенности трудом персонала.
49. Условия формирования удовлетворенности трудом и их влияние на мотивацию персонала организации.
50. Особенности проявления экстремизма, терроризма, коррупционного поведения в практике управленческого консультирования и противодействия ему.

### **Практические вопросы**

1. По предложенной преподавателем ситуации (краткой характеристике сложившейся управленческо-производственной обстановке в компании) ответе на вопросы:
  - а) Возможные причины, вызвавшие необходимость использовать консультационные услуги
  - б) Объективные причины, указывающие на выбор внешнего консультанта
  - с) Определите, какой вид консультирования понадобится организации в связи с постоянной текучестью кадров
2. По предложенной преподавателем ситуации, связанной с документационным сопровождением консультационных услуг, ответьте на вопросы:
  - а) Сколько разделов должен содержать Договор на оказание консультационных услуг
  - б) Что является обязательным в составе Договор на оказание консультационных услуг
  - с) Какими документами сопровождается оформление оказания консультационной помощи

3. По предложенной преподавателем ситуации, связанной с компетенциями профессионального консультанта, ответьте на вопросы:
  - a) Какими профессиональными качествами должен обладать консультант
  - b) Какими личными качествами должен обладать консультант
  - c) Какими дополнительными навыками должен обладать консультант
4. По предложенной преподавателем ситуации, связанной с обеспечением благоприятных условий для проведения изменений в организации, ответьте на вопросы:
  - a) Что включают в себя методы диагностики
  - b) Что включают в себя методы решения проблем
  - c) Что включают в себя методы реализации
  - d) Что включают в себя методы работы с клиентом
5. Представьте себя на месте консультанта и продолжите по смыслу значения источников для получения фактической информации об организации:
  - e) Записи – это \_\_\_\_\_
  - f) События и условия - \_\_\_\_\_
  - g) Память - \_\_\_\_\_
6. Ответьте на вопрос, какую методику вы будете применять для консультирования отраслевых организаций – банков и страховых компаний:
  - a) Специализированную
  - b) Универсальную
7. По предложенной преподавателем ситуации, связанной с исследованием удовлетворенности трудом, ответьте на вопросы:
  - a) Что дает консультанту информация о степени удовлетворенности трудом в клиентской организации
  - b) Кто может предоставить консультанту информацию о степени удовлетворенности трудом
  - c) Способы изучения удовлетворенности трудом

## **10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по освоению лекционных занятий:**

- при прочтении лекции студент руководствуется рабочей программой дисциплины;
- в процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущему контролю и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины;
- целесообразно по итогам лекции сформулировать кратко и лаконично выводы, записать их;
- в конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### **Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям:**

- полнота и глубина освещения вопроса; системность изложения;
- наличие дополнительной информации по вопросу, подготовленной по результатам работы с традиционными и цифровыми источниками;
- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей иллюстративный материал; представление в PowerPoint тезисов сообщения; указание библиографического списка, ссылок на информационные ресурсы, используемые при подготовке сообщения;
- соблюдение регламента;
- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов:**

- работа с конспектом лекций в разных формах;
- работа с учебной и научно-популярной литературой по темам дисциплины;
- составление глоссария по темам дисциплины;
- подбор и систематизация источников материала, составление библиографических списков, интернет-источников по темам дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям (семинарам);
- выполнение междисциплинарных проектов;
- заполнение таблиц, схем и комментариев к ним;
- самотестирование;
- подготовка презентаций;
- подготовка к участию в олимпиадах, грантах, конкурсах и т.п.

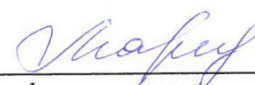
Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 3 «Истории и управления персоналом» 26.03.2024 г., протокол № 8.

Разработчики:

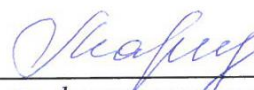
к.к.  Газиянц А.В.  
*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)*

Заведующий кафедрой № 3:

д.э.н., доцент  Иванова М.О.  
*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)*

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО

д.э.н., доцент  Иванова М.О.  
*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)*

Программа рассмотрена и согласована на заседании Учебно-методического совета Университета 17.04.2024 г., протокол № 7.