

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 14.11.2023 09:16:45
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730af2374a16f3e0ce556f0f6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 5 » 11 / 2023 г.



КАДРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ
Методические рекомендации для практических занятий
студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика»

Курск 2023

Содержание

Общие указания по изучению дисциплины «Кадровое управление и консалтинг»	4
Тема 1. Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования	10
Тема 2. Консультирование и общие вопросы управления	17
Тема 3. Изменение организации как сфера управленческого консультирования	24
Тема 4. Методы управленческого консультирования: оргдиагностика и поиска решения проблемы	30
Тема 5. Организация реализации проекта	37
Порядок начисления баллов в рамках БРС	47
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	49

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «КАДРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ»

Цель преподавания дисциплины.

Цель дисциплины - формирование компетенций, направленных на получение представлений о современных технологиях кадрового управления и консалтинга, способствующих удовлетворению потребностей современного бизнеса в оптимизации механизмов управления и поиску рациональных путей решения кадровых задач для успешной организационно-управленческой, аналитической профессиональной деятельности.

Задачи изучения дисциплины.

1. На основе системного подхода сформировать представление о цикле консультирования, о задачах отдельных этапов консультирования.
2. Освоить концептуальную основу диагноза организационных проблем;
Сформировать навыки анализа управленческой деятельности.
3. Ознакомить с современными технологиями управленческого консультирования, этапами этого процесса, со специфическими подходами, методами и процедурами.
4. На основе ситуационного подхода изучить приемы и овладеть методами воздействия на систему клиента, методами оргдиагностики.
5. Сформировать навыки консультирования организаций по конкретным направлениям их деятельности.
6. Развить навыки информационного обеспечения процесса управленческого консультирования, разработки, реализации и оценки управленческих решений.
7. Сформировать навыки разработки стратегии развития и функционирования организации.
8. Обеспечить совместно с другими дисциплинами семестра теоретическую подготовку обучающихся к учебной ознакомительной практике на предприятии-заказчике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Кадровое управление и консалтинг» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для

самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины «Кадровое управление и консалтинг»: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой.

Выполняется в соответствии с рабочей программой дисциплины. Задания для самостоятельной работы выдаются в ходе изучения дисциплины. Задачами работы являются: систематизация, закрепление и развитие знаний, полученных в ходе аудиторных занятий; стимулирование более глубокого и систематического изучения дисциплины в течение семестра; развитие умения самостоятельно работать с учебной и специальной литературой.

Студенты могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине организуется:

библиотекой университета:

- библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;

имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

кафедрой:

путем обеспечения доступности всего необходимого учебно- методического и справочного материала;

путем предоставления сведений о наличии учебно- методической литературы, современных программных средств.

путем разработки: методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов; тем рефератов; вопросов к зачету; методических указаний к выполнению практических работ и т.д.

типографией университета:

помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;

-удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

Таблица – Результаты обучения по дисциплине

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК - 3	Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Знать: - Характеристику стратегий поведения в конфликте Уметь: Взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной цели Владеть: Методами выработки стратегии сотрудничества и на ее основе организации отбора членов команды для достиже-

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
			<p>ния поставленной цели</p>
		<p>УК-3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Этапы развития команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Прояснять индивидуальные цели и распределение задач в команде <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Методом составления блок-схемы работы команде
		<p>УК-3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Социальные, этические, профессиональные и культурные нормы общения <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Организовывать дискуссии и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Навыками публичных выступлений по обсуждению результатов работы команды
		<p>УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Функциональные и должностные обязанности персонала, рабочие проблемы и пожелания <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Координировать работу персонала, решать рабочие проблемы и пожелания сотрудников организации <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Навыками формирования благоприятного климата в организации для выполнения

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
			функциональных обязанностей
УК – 5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Анализирует важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывает актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Основные идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Выделять из общего массива знаний, наиболее необходимые для обоснования актуальности при социальном и профессиональном взаимодействии <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Методы обработки и анализа информации, приемами решения

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК - 6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Оценивает свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные), оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания	Знать: принципы оптимального использования своих ресурсов для успешного выполнения порученного задания. Уметь: оценивать свои ресурсы и их пределы, оптимально использовать для успешного выполнения порученного задания. Владеть: навыками применения собственных ресурсов
		УК-6.2 Определяет приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям	Знать: приемы и методы самооценки. Уметь: определять приоритеты личностного роста и способы совершенствования собственной деятельности. Владеть: методами совершенствования собственной деятельности
		УК-6.3 Выстраивает гибкую профессиональную траекторию, используя инструменты непрерывно-	Знать: инструменты непрерывного обучения Уметь: применять интерактивные инструменты электронного обучения Владеть: методами вы-

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
		го образования, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности и динамично изменяющихся требований рынка труда	страивания профессиональной траектории, используя инструменты непрерывного образования.
ПК - 3	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	ПК-3.3 Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации	Знать: основные методики стратегии развития функционирования и стратегии развития. Уметь: разрабатывать стратегию развития и функционирования организации. Владеть: методами разработки стратегии развития и функционирования организации.

Тема 1 «Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования»

Вопросы для контрольного опроса

1. Консультирование: определение вида деятельности.
2. Специфика управленческого консультирования.
3. Возникновение и становление управленческого консультирования.
4. Факторы, обуславливающие потребность в услугах консультанта.
5. Классификация консультантов по сферам деятельности организации.
6. Поведенческие роли консультанта.
7. Какова основная цель управленческого консультирования?
8. Какие задачи решает управленческий консультант в рамках своей работы?
9. Каково содержание процесса управленческого консультирования?

10. Какие методы и инструменты используются в управленческом консультировании для достижения целей?
11. Какие этические принципы должны соблюдать управленческие консультанты?
12. Какой этический кодекс следует применять при работе в области управленческого консультирования?
13. Каким образом важно управленческому консультанту учитывать конфиденциальность и приватность информации клиента?
14. Какие могут быть этические конфликты в управленческом консультировании и как они решаются?
15. Каким образом управленческий консультант поддерживает профессиональное развитие и повышение квалификации?
16. Какие принципы и ценности вы считаете важными в управленческом консультировании и почему?

Тестовые задания:

1. Кадровый консалтинг - это:

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

2. Управление кадрами как вид консалтинговых услуг по классификации Европейского справочника консультантов - это:

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

3. Лизинг персонала - это:

1. направление временно свободного персонала на работу на разные предприя-

тия.

2. вывод ряда функций, относящихся к кадровому менеджменту, на внешнего партнера.

3. передача организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

4. выведение персонала за штат, при котором кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности.

4. Администрирование как вид консалтинговых услуг по классификации Европейского справочника консультантов - это:

1. разработка и планирование общей стратегии развития, прогнозирование; организация филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.

2. вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией.

3. выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.

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

5. Степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы – это ...

1. профессия;

2. мотивация;

3. квалификация;

4. субординация;

5. образование.

6. В чем состоит назначение консультирования?

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.

2. В принятии за клиента управленческих решений.

3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.

4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

7. Характерной чертой управленческого консультирования является:

1. Эффективность

2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

8. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

9. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.

1. Любая форма оказания помощи клиенту.
2. Приход консультанта на объект консультирования.
3. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

10. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

Подготовка реферата по следующим темам:

1. Технологии принятия управленческих решений в трудах зарубежных исследователей.
2. Инновационные процессы и их сущность в современном кадровом производстве.
3. Кадровые решения с позиций процессного подхода.
4. Проектирование тренинга управления персоналом.
5. Подготовка и проведение тренинга разработки, обоснования и принятия кадровых решений.
6. Качество и эффективность управленческого кадрового решения.
7. Профессиональный поиск и подбор персонала.
8. Услуги консультантов по персоналу
9. Оценка персонала по компетенциям.
10. Значение консалтинга и аудита для развития международного и российского управления бизнесом.
11. Оценка управленческого потенциала руководителей и кадрового резерва предприятия.

Кейс-задачи:

Кейс-задача № 1

Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная заработная плата — постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы — переменная часть денежного вознаграждения).

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам.

Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т. д.), рабочей группы, самого работника.

Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступить к разработке системы оплаты труда в любой организации

Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования.

Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы,

внешние привлеченные консультанты и т. д.)?

Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

Кейс-задача № 2

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т. е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Предложить решение ситуации.

Кейс-задача № 3

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т. д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основная учебная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 280 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 368 с. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684509 (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 419 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

6. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 319 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: СевероКавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 2 «Консультирование и общие вопросы управления»

Вопросы для контрольного опроса

1. Теории управления и практика консультирования.
2. Теоретические принципы современных направлений в контексте управления.
3. Стратегии и тактика управления.
4. Консультирование и культура.
5. Какое значение имеет консультирование в области управления?
6. Какие основные задачи решает консультант по вопросам управления?
7. Какие навыки и компетенции необходимы консультанту в области управления?
8. Каковы основные принципы и методы консультирования в управлении?

9. Какой подход к управлению использует консультант: макро или микро уровень?
10. Какие популярные модели и теории управления используют консультанты?
11. Какие стандарты и этические принципы применяются в консультировании в области управления?
12. Каким образом консультант создает положительную рабочую атмосферу и устанавливает доверительные отношения с клиентами?
13. Какие вызовы и сложности существуют при консультировании в области управления и как они решаются?
14. Каковы современные тенденции и инновации в консультировании в области управления?

Тестовые задания:

1. Управленческое консультирование — это понятие:
 1. Плановой экономики.
 2. Экономики переходного периода.
 3. Рыночной экономики.
 4. Нестабильно развивающейся экономики.

2. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
 1. Отрасль инфраструктуры.
 2. Область деятельности.
 3. Сферу действий.
 4. Направление развития.

3. Предметом консультирования являются:
 1. Экономика.
 2. Управление.
 3. Экономика и управление.
 4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику
 5. хозяйственных структур.

4. Основной задачей консультирования являются:
 1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
 2. Обучение клиента.

3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

5. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

6. Окончательным этапом формирования кадровой политики является:

1. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала;
2. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка;
3. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.
4. Выполнение задач развития персонала, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка.

7. Стратегическое управление предприятием это:

1. Генеральное направление кадровой работы организации, направленные на развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного сплоченного коллектива;
2. Направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал;
3. Целенаправленная научно обоснованная деятельность организации с целью предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями;
4. Последовательность решений способствующих оценке и анализу эффективной системы воздействия на персонал.

8. Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной коррект-

ности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.

1. Кадровый консалтинг
2. Кадровый аудит

9. Обобщающей характеристикой эффективности использования трудового потенциала занятого населения является:

1. фондовооруженность труда;
2. интенсивность труда;
3. производительность труда
4. техническая вооруженность труда
5. напряженность труда.

10. Обобщающим показателем становления и развития человека в трудовой деятельности является:

1. производственный потенциал;
2. технологический потенциал;
3. информационный потенциал;
4. трудовой потенциал.

Подготовка реферата по следующим темам:

1. Роль консультирования в общих вопросах управления: основные принципы и подходы.

2. Взаимодействие консультанта и руководителя в процессе управления организацией.

3. Влияние консультирования на принятие стратегических решений в управлении.

4. Роль консультанта в развитии лидерских компетенций и управленческого потенциала.

5. Эффективность консультирования в повышении результативности организации.

6. Техники и инструменты консультирования в управлении организацией.

7. Консультирование и управление изменениями: взаимосвязь и взаимодействие.

8. Роль консультанта в разрешении конфликтов и управлении конфликт-

ными ситуациями в организации.

9. Влияние культуры организации на консультирование и общие вопросы управления.

10. Этические аспекты консультирования в общих вопросах управления.

Кейс-задачи:

Кейс-задача № 4

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела в АО «Авиаавтоматика» имени В.В.Тарасова», впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советуется? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обычных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию. Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности? Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза? Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи? Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение? Найдет ли Филатов общий язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами. Может, не стоит слушать врача и выйти на работу? Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание: 1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернатив-

ных вариантов замещения: штатное замещение; временное исполнение обязанностей по совместительству; В каких случаях предпочтительней каждый из трех вариантов?

Кейс-задача № 5

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Кейс-задача № 6

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое ста-

рому.

Основная учебная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 368 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684509 (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет,

2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: СевероКавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 3 «Изменение организации как сфера управленческого консультирования»

Вопросы для контрольного опроса

1. Типы изменений: внутренние, изменения внешней среды, изменения в людях; эволюция, реагирование и управляемое организационное развитие; адаптация к изменениям и создание изменений; навязанные изменения.
2. Классификация изменений по объекту изменения.
3. Виды изменений по методам осуществления.
4. Цикл изменения.
5. Какие основные факторы и мотивации могут привести к необходимости изменения в организации?
6. Какие методы и модели используются в управленческом консультировании для успешного управления процессом изменений?
7. Каким образом консультант помогает организации определить потребности в изменениях и выработать стратегию изменений?
8. Какую роль играет коммуникация в процессе изменений и каким образом консультант помогает в установлении эффективного коммуникационного процесса?
9. Как организация может преодолеть сопротивление и реакцию на изменения со стороны сотрудников?

10. Каким образом консультант оценивает и управляет рисками в процессе изменений организации?

11. Какие инструменты и подходы применяются для оценки эффективности и успешности процесса изменения организации?

12. Каким образом происходит сопровождение и поддержка организации после завершения изменений?

13. Как измеряется и оценивается внутренняя и внешняя адаптивность организации в контексте изменений?

14. Каковы основные трудности и вызовы, с которыми сталкиваются организации при проведении изменений, и как консультант может помочь их преодолеть?

Тестовые задания:

1. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

1. персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
2. только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
3. существует децентрализация управления организацией;
4. работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
5. существует централизация управления организацией.

2. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

1. функциональная;
2. тактическая;
3. управляющая;
4. обеспечивающая;
5. стратегическая.

3. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума Йеттона:

1. три;
2. четыре;
3. пять;
4. шесть;
5. семь.

4. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

1. «страх перед бедностью»;
2. «Команда» (групповое управление);
3. «Дом отдыха – загородный клуб»;
4. «Власть – подчинение – задача»;
5. «Посредине пути».

5. Разделение труда предусматривает:

1. выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
2. разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
3. тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
4. выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
5. выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

6. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

1. содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
2. структура (порядок организации группы – распределение ролей его участников);
3. культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
4. процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

7. Фонд ресурсов труда как количественная характеристика трудового потенциала общества (коллектива) в общем виде определяется как:

1. среднее арифметическое выпуска товарной продукции по каждому изделию, умноженное на количество часов, необходимых для выработки единицы продукции;
2. сумма занятых и безработных;
3. произведение среднегодовой численности работников на фонд рабочего времени;
4. все перечисленное верно;

5. все перечисленное неверно.

8. Если доходы предпринимателей увеличатся, то кривая спроса на труд сместится:

1. влево вниз;
2. вправо вниз;
3. вправо вверх;
4. останется в том же положении;
5. влево вверх.

9. Нормированное рабочее время включает:

1. все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения конкретной задачи;
2. общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
3. время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
4. время обслуживания рабочего места;
5. все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.

Подготовка реферата по следующим темам:

1. Роль управленческого консультирования в процессе изменения организации.

2. Методы и подходы к управленческому консультированию в процессе изменения организации.

3. Влияние изменения организации на управленческую консультацию: вызовы и возможности.

4. Роль лидерства в управленческом консультировании при изменении организации.

5. Коммуникация и вовлечение сотрудников в управленческом консультировании при изменении организации.

6. Влияние культуры организации на успешность управленческого консультирования при изменении.

7. Управление сопротивлением изменениям в процессе управленческого консультирования.

8. Роль изменения организационной структуры в управленческом консультировании.

9. Использование технологий и инноваций в управленческом консульти-

ровании при изменении организации.

10. Этические аспекты управленческого консультирования при изменении организации.

Кейс-задачи:

Кейс-задача № 7

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Кейс-задача № 8

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия»

Кейс-задача № 9

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизи-

тельно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждают. Я делаю свою работу». Тогда подруга заинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы». Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации: 1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Основная учебная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 368 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684509 (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва;

Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: СевероКавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 4 «Методы управленческого консультирования: оргдиагностика и поиска решения проблемы»

Вопросы для контрольного опроса

1. Цели задачи диагностики проблем в управленческом консультировании.

2. Этапы диагностики, их содержание.
3. Источники информации.
4. Трудности организационной диагностики, их предотвращение.
5. Предотвращение ошибок консультирования.
6. Какие методы оргдиагностики используются в управленческом консультировании?
7. Какой процесс оргдиагностики включает в себя установление текущего состояния организации?
8. Каким образом проводится анализ причин и факторов, влияющих на проблемы в организации?
9. Какие инструменты и техники применяются для исследования организации и выявления проблем?
10. Как оценивается эффективность работы команды/группы в организации?
11. Каким образом консультант помогает организации определить причины проблем и разработать план действий для их решения?
12. Какие методы поиска решения проблемы применяются в управленческом консультировании?
13. Каким образом проводится анализ альтернативных решений проблемы?
14. Как консультант помогает организации в выборе наиболее эффективного решения?
15. Как оценивается успешность внедрения решения проблемы и каким образом обеспечивается дальнейшая поддержка и сопровождение?

Тестовые задания:

1. Норма выработки основана:
 1. на установлении норм расходов времени;
 2. на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
 3. на установлении норм расходов работы;
 4. на времени обслуживания рабочего места;
 5. на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

2. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

1. уровень трудовой дисциплины;
2. надежность работы персонала;
3. текучесть кадров;
4. социально-психологический климат в коллективе;
5. коэффициент трудового вклада.

3. Цена рабочей силы - это:

1. это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
2. заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
3. мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
4. спрос и предложение на интеллектуальный труд;
5. совокупность его возможностей к творческому труду.

4. Явочная численность работающих учитывает –

1. весь штат работающих числящихся на предприятии;
2. штат работающих занятых в основном производственном процессе;
3. штат работающих ежедневно выходящих на работу в данные сутки;
4. работающих основных цехов;
5. работающих вспомогательных цехов

5. Списочная численность работающих учитывает –

1. весь штат работающих числящихся на предприятии;
2. штат работающих занятых в основном производственном процессе;
3. штат работающих ежедневно выходящих на работу в данные сутки;
4. работающих подсобных и побочных производств;
5. работающих основных и вспомогательных цехов

6. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

1. уровень квалификации работников аппарата управления;
2. обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
3. уровень использования научных методов, организационной и вычисли-

тельной техники;

4. уровень организационной культуры;
5. величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

7. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

1. уровень текучести кадров;
2. рентабельность производства;
3. фонд оплаты труда;
4. уровень трудовой дисциплины;
5. отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

8. Сущность кадрового планирования заключается в:

1. организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности
2. экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.
3. преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
4. предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и крайне важном количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

9. Кадровое планирование является следующим этапом работы с кадрами в организации после:

1. разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и
2. профессиям
3. формирования кадровой политики
4. найма, отбора и приема персонала
5. анализа и исследования персонала и рынка труда

10. Планирование потенциала означает:

1. создание инструментария разработки программ и программы, которые

- должны быть применены для реализации кадровых функций
2. ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами
 3. определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии
 4. разработку основ будущей кадровой политики организации

Подготовка реферата по следующим темам:

1. Роль оргдиагностики в методах управленческого консультирования.
2. Процесс проведения оргдиагностики: методы и инструменты.
3. Значение оргдиагностики в поиске решения проблем в организации.
4. Анализ результатов оргдиагностики и их влияние на процесс принятия решения.
5. Влияние оргдиагностики на разработку стратегии управленческого консультирования.
6. Преимущества и ограничения методов оргдиагностики в управленческом консультировании.
7. Оргдиагностика как инструмент повышения эффективности организации.
8. Роль консультанта в оргдиагностике и поиске решения проблемы.
9. Практическое применение оргдиагностики в управленческом консультировании: кейсы и исследования.
10. Сравнительный анализ различных методов оргдиагностики в поиске решения проблем в организации.

Кейс-задачи:

Кейс-задача №10

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального

лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - о Уволить несогласного лидера;
 - о Проигнорировать его мнение;
 - о Привлечь на свою сторону;
 - о Прочее (обосновать).

Кейс-задача № 11

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями. В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций. 24 Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты. Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления? Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Кейс-задача № 12

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Основная учебная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 280 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 368 с. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684509 (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 419 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

6. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 319 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 121 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: СевероКавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 5 «Организация реализации проекта»

Вопросы для контрольного опроса

1. Структуры управления процессом изменения, создаваемые в организации для осуществления изменения, их характеристика и возможности.
2. Типология этапов цикла управления проектом
3. Организация проекта
4. Особенности инфраструктурных проектов
5. Каковы основные шаги и процессы в организации реализации проекта?
6. Какие факторы и ресурсы необходимо учесть при планировании и организации реализации проекта?
7. Какие методы и инструменты используются для эффективной организации реализации проекта?
8. Как организовать коммуникацию и сотрудничество между участниками проекта?
9. Какова роль лидера/менеджера проекта в организации его реализации?
10. Какие критерии качества следует учитывать при организации реализации проекта?
11. Какие риски могут возникнуть в процессе реализации проекта и как их управлять?
12. Каким образом можно оптимизировать процессы и повысить эффективность организации реализации проекта?

13. Как оценить и контролировать прогресс и результаты реализации проекта?

14. Какие уроки и опыт могут быть извлечены из организации реализации проекта для будущих проектов?

Тестовые задания:

1. Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника относится к числу кадровых ...
 1. стратегий
 2. целей
 3. задач
 4. мероприятий

2. Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:

1. низшим руководящим звеном
2. средним руководящим звеном
3. высшим руководящим звеном
4. всей компанией в целом

3. Оперативное кадровое планирование означает планирование

1. краткосрочное
2. среднесрочное
3. долгосрочное
4. на весь срок работы организации

4. Оперативный план работы с персоналом - это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на...

1. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и крайне важно м количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
2. реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации
3. определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью
4. приспособление работника к новым профессиональным, социальным, организационно-экономическим

5. условиям труда

5. Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование...

1. привлечения персонала
2. трудовой адаптации
3. высвобождения или сокращения персонала
4. потребности в персонале

6. Первой проблемой любого планирования является:

1. наличие пробелов в информации
2. нехватка квалифицированных работников
3. недостача, подтверждённой научными фактами информации
4. отсутствие гарантий на будущее

7. Кадровое планирование связано с:

1. контролем
2. организацией
3. прогнозированием
4. постановкой задач

8. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

1. выработка мероприятий по корректировке отклонений
2. фиксация результатов кадрового планирования
3. сопоставление запланированного и полученного результатов
4. анализ отклонений

9. Планирование потребности в персонале является:

1. начальной ступенью процесса кадрового планирования
2. заключительной ступенью кадрового планирования
3. начальной ступенью кадрового контроллинга
4. заключительной ступенью кадрового контроллинга

10. Основной целью Национального союза организаций по подготовке кадров в области управления персоналом является:

1. координация предпринимательской и образовательной деятельности, а также представление и защита общих имущественных интересов членов союза по содействию подготовке кадров в области управления персоналом
2. представление интересов работодателей в международных организаци-

ях

3. защита интересов наемных работников в судах
4. координация деятельности вузов, осуществляющих подготовку кадров высшей квалификации по направлению «Управление персоналом»

11. Основные направления деятельности Национального союза организаций по подготовке кадров в области управления персоналом:

1. содействие повышению качества реализации образовательных программ высшего профессионального образования по направлению «Управление персоналом»
2. анализ и прогнозирование потребностей организаций различных сфер деятельности в специалистах по управлению персоналом высокой квалификации
3. развитие контактов с организациями-работодателями, оказание им содействия в решении задач управления персоналом
4. все перечисленные направления верны

12. В чем состоит миссия Национального союза кадровиков?

1. содействие становлению в России кадрового менеджмента как профессии
2. формирование профессиональных стандартов
3. обобщение и распространение передового опыта в сфере управления персоналом
4. представление российского кадрового сообщества на международном уровне, организация эффективного
5. взаимодействия с международным HR-сообществом

13. Кто может стать членом Национального союза кадровиков?

1. преподаватели высших и средних учебных заведений, осуществляющие подготовку специалистов в сфере управления персоналом
2. профессионалы в области кадрового менеджмента, разделяющие идеи союза и участвующие в реализации его целей и задач
3. представители крупных бизнес-структур
4. руководители кадровых служб малых и средних по размеру организаций

14. Имеют ли право органы субъекта Российской Федерации принимать нормативные акты, ограничивающие деятельность профсоюзов?

1. да, имеют право
2. нет, не имеют права
3. имеют в установленных законом случаях
4. имеют право, если этого требуют международные организации

15. Развитие персонала – это:

1. процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций,

занятию новых должностей, решению новых задач

2. процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
3. обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения
4. организационных целей
5. ни один ответ не верен

16. Развитие персонала - это:

1. поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
2. активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни
3. способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
4. результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

17. Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем?

1. выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
2. издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
3. меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
4. ни один ответ не верен

18. Карьера – это:

1. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
2. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
3. предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
4. ни один ответ не верен

19. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

1. неструктурированный, непланируемый
2. планируемое развитие за пределами работы
3. планируемое развитие на работе

4. ни один ответ не верен

20. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

1. обучение по договору учебным центром
2. ротацию менеджеров
3. делегирование полномочий подчиненному
4. формирование резерва кадров на выдвижение

21. Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем?

1. выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
2. равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
3. меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
4. ни один ответ не верен

22. Имеют ли право органы субъекта Российской Федерации принимать нормативные акты, ограничивающие деятельность профсоюзов?

1. да, имеют право
2. нет, не имеют права
3. имеют в установленных законом случаях
4. имеют право, если этого требуют международные организации

23. Коэффициент замещения (K_z) определяется по формуле ____, где $Ч_п$ - число принятых за период работников; $Ч_в$ - число выбывших за период работников; $Ч_с$ – среднесписочное число работников

1. $K_z = Ч_с / (Ч_в - Ч_п)$
2. $K_z = (Ч_п - Ч_в) / Ч_с$
3. $K_z = (Ч_п - Ч_в) \cdot Ч_с$
4. $K_z = Ч_с / (Ч_п - Ч_в)$

24. Коэффициент интенсивности оборота по приему ($K_п$) определяется по формуле ____, где $Ч_п$ - число принятых за период работников; $Ч_с$ - среднесписочное число работников

1. $K_п = Ч_п / Ч_с$
2. $K_п = Ч_п - Ч_с$
3. $K_п = Ч_с / Ч_п$
4. $K_п = Ч_п + Ч_с$

25. Коэффициент оборота по выбытию (K_B) определяется по формуле ____, где $Ч_B$ - число выбывших за период работников; $Ч_c$ - среднесписочное число работников

1. $K_B = Ч_B / Ч_c$
2. $K_B = Ч_B - Ч_c$
3. $K_B = Ч_B + Ч_c$
4. $K_B = Ч_c / Ч_B$

26. Определение эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами - это ____ аспект кадрового аудита

1. организационно-технологический
2. социально-психологический
3. экономический
4. управленческий

27. Оценка качества набранных работников (K_H) осуществляется по формуле ..., где P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %); P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O_p – процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года; $Ч$ – общее число показателей, учитываемых при расчете

1. $K_H = (P_k + P_p + O_p) / Ч$
2. $K_H = (P_k - P_p - O_p) / Ч$
3. $K_H = (P_k - P_p - O_p) \cdot Ч$
4. $K_H = (P_k + P_p + O_p) \cdot Ч$

28. Тип кадрового аудита, который проводится по специальному распоряжению руководства, - это ____ кадровый аудит

1. текущий
2. панельный
3. регулярный
4. оперативный

29. Управленческий уровень кадрового аудита предусматривает оценку

1. согласия линейного управленческого звена со стратегической деятельностью в области управления персоналом
2. компетентности кадрового потенциала
3. связи службы управления персоналом с производственными функциями
4. конкурентоспособности организации на рынке труд

30. Цель аудита вознаграждений – экспертиза

1. соблюдения равенства выплат вознаграждений

2. соблюдения интересов работников и кадровой политики организации в вопросах вознаграждений
3. размеров и периодичности вознаграждений
4. соблюдения законов при выплате вознаграждений

Подготовка реферата по следующим темам:

1. Роль проектного менеджмента в организации реализации проекта.
2. Этапы и основные этапы организации реализации проекта.
3. Методы и инструменты планирования и контроля процесса реализации проекта.
4. Роль команды проекта в успешной организации реализации проекта.
5. Влияние стейкхолдеров на организацию реализации проекта.
6. Риски и неопределенность в организации реализации проекта.
7. Оценка и управление ресурсами в процессе организации реализации проекта.
8. Эффективность и успешность организации реализации проекта: основные факторы.
9. Внедрение инноваций в организацию реализации проекта.
10. Интернационализация проектной деятельности: особенности организации реализации проекта.

Кейс-задачи:

Кейс-задача № 13

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы: 1. Что означает данная поза?

2. Какова может быть причина такого поведения партнера?

3. Какие действия Вы предпримете?

Кейс-задача № 14

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать во-

время. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы: 1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?

2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

3. Что Вы перенесете на другие дни?

Кейс-задача № 15

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно. 3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это без-

гранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы: 1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу? 2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Основная учебная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 368 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684509 (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: СевероКавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Порядок начисления баллов в рамках БРС

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Практическое занятие №1 Процесс управленческого консультирования	2	Выполнил, но не ответил или неполно ответил на какой-либо вопрос по лабораторной работе	4	Выполнил, правильно и полно ответил на все вопросы по лабораторной работе
Практическое занятие №2 Процесс управленческого консультирования	2	Выполнил, но не ответил или неполно ответил на какой-либо вопрос по лабораторной работе	4	Выполнил, правильно и полно ответил на все вопросы по лабораторной работе

Форма контроля	Минимальный балл		Максимальный балл	
	балл	примечание	балл	примечание
1	2	3	4	5
Практическое занятие №3 Организация реализации проекта	2	Выполнил, но не ответил или неполно ответил на какой-либо вопрос по лабораторной работе	4	Выполнил, правильно и полно ответил на все вопросы по лабораторной работе
Практическое занятие №4 Процесс управленческого консультирования	2	Выполнил, но не ответил или неполно ответил на какой-либо вопрос по лабораторной работе	4	Выполнил, правильно и полно ответил на все вопросы по лабораторной работе
Практическое занятие №5 Этап организационной диагностики	2	Выполнил, но не ответил или неполно ответил на какой-либо вопрос по лабораторной работе	4	Выполнил, правильно и полно ответил на все вопросы по лабораторной работе
Практическое занятие №6 Организация реализации проекта	2	Выполнил, но не ответил или неполно ответил на какой-либо вопрос по лабораторной работе	4	Выполнил, правильно и полно ответил на все вопросы по лабораторной работе
СРС	12		24	
Итого	24		48	
Посещаемость	0		16	
Зачет	0		36	
Итого	24		100	

Для проведения промежуточной аттестации обучающихся (теоретической части и практической части) используется следующая методика оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности. В каждом варианте КИМ –16 заданий (15 вопросов для тестирования и одна компетентностно-ориентированная задача).

Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме –2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление правильной последовательности – 2 балла,
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Максимальное количество баллов по промежуточной аттестации – 36.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная учебная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.
2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 368 с. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684509 (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.
3. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Управление персоналом : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения 13.03.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.
5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
6. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. П. Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 319 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие/ И. А. Епишкин, С. А. Шапиро; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 121 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Поволжский государственный технологический университет. –

Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко; Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь: СевероКавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

10. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Шапиро, С. А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности : практическое пособие / С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 340 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272163> (дата обращения: 13.03.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Периодические издания в библиотеке университета:

Управление персоналом

Проблемы управления

Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология. Менеджмент.

Менеджмент в России и за рубежом

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/library>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub.ru>

www.i-u.ru (Электронная библиотека Интернет - Университета).

www.gks.ru (Федеральная служба государственной статистики).

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»

<http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.

<http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.

www.hh.ru – сайт поиска работы
www.superjob.ru – сайт поиска работы
www.shrm.org – Сайт «Society for Human Resource Management»
www.rhr.ru – Человеческие ресурсы России
<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов
по кадрам и управлению персоналом