

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 2023.11.03

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

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

« 3 » 11

2023 г.



КАДРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ

Методические указания по выполнению самостоятельной работы
студентов для направления подготовки 38.04.01 Экономика

Курск 2023

Содержание

Общие указания по изучению дисциплины	4
Тема 1. Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования	10
Тема 2. Консультирование и общие вопросы управления	12
Тема 3. Изменение организации как сфера управленческого консультирования	14
Тема 4. Методы управленческого консультирования: оргдиагностика и поиска решения проблемы	16
Тема 5. Организация реализации проекта	19
Задания для самостоятельной работы	21
Перечень тем рефератов	22
Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины	25
Задания в тестовой форме	29
Производственные (или ситуационные) задачи	48
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	49

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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 организовывать 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 достижения поставленной цели

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закреплённые за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закреплённого за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
		УК-3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	<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
		УК-3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Социальные, этические, конфессиональные 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
		УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	<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 функциональных обязанностей

<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 – 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
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	<p>Знать: принципы оптимального использования своих ресурсов для успешного выполнения порученного задания.</p> <p>Уметь: оценивать свои ресурсы и их пределы, оптимально использовать для успешного выполнения порученного задания.</p> <p>Владеть: навыками применения собственных ресурсов</p>

<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-6.2 Определяет приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям	<p>Знать: приемы и методы самооценки.</p> <p>Уметь: определять приоритеты личного роста и способы совершенствования собственной деятельности.</p> <p>Владеть: методами совершенствования собственной деятельности</p>
		УК-6.3 Выстраивает гибкую профессиональную траекторию, используя инструменты непрерывного образования, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности и динамично изменяющихся требований рынка труда	<p>Знать: инструменты непрерывного обучения</p> <p>Уметь: применять интерактивные инструменты электронного обучения</p> <p>Владеть: методами выстраивания профессиональной траектории, используя инструменты непрерывного образования.</p>
ПК - 3	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми эконо-	ПК-3.3 Разрабатывает стратегии развития и функционирования ор-	Знать: основные методики стратегии развития функционирования и стратегии развития.

<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>		
	мическими показателями и бизнес-процессами	ганизации	<p>Уметь: разрабатывать стратегию развития и функционирования организации.</p> <p>Владеть: методами разработки стратегии развития и функционирования организации.</p>

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

Вопросы для самоконтроля:

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?

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 самоконтроля:

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 консультирова-

нии 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?

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 самоконтроля:

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?

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 по-

собрание (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 самоконтроля:

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?

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 самоконтроля:

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?

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.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1: Цель, задачи, содержание и этика управленческого консультирования

Вести глоссарий и знать определения следующих терминов: Консультирование, консультант, этика, управленческое консультирование, цель управленческого консультирования, задачи управленческого консультирования, содержание управленческого консультирования, этика управленческого консультирования, клиент, бизнес-процессы, анализ организации, разработка стратегии, оптимизация производственных процессов, разработка и внедрение системы управления качеством, обучение персонала, мотивация и управление персоналом, оценка и контроль результатов.

Тема 2: Консультирование и общие вопросы управления

Вести глоссарий и знать определения следующих терминов: Теории управления, тактика управления, компетенции, этические принципы, инновации в консультировании, управление, советник, стратегия, планирование, организация, мониторинг, анализ, процессы, ресурсы, коммуникация, разработка, управление изменениями.

Тема 3: Изменение организации как сфера управленческого консультирования

Вести глоссарий и знать определения следующих терминов: управленческое консультирование, организационная диагностика, анализ изменений, стратегическое планирование, управление изменениями, культура организации, лидерство и управленческая коммуникация, вовлечение персонала, изменение бизнес-процессов, управление рисками изменений, обучение и развитие персонала, мониторинг и оценка результатов изменений, постоянное совершенствование, устойчивое развитие организации, цикл изменения.

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

Вести глоссарий и знать определения следующих терминов: методы управленческого консультирования, организационная диагностика, проблемный подход, swot-анализ, исследование клиентской базы, стейкхолдер-анализ, проектирование и моделирование бизнес-процессов, проектирование и разработка организационной структуры, использование инструментов стратегического планирования, техники сбора и анализа данных, качественные и количественные исследования, тестирование и эксперименты, процессы фасилитации и модерации, командная работа и межличностное взаимодействие, обратная связь и контроль результатов.

Тема 5: Организация реализации проекта

Вести глоссарий и знать определения следующих терминов: планирование, ресурсы, бюджетирование, расписание, коммуникация, риск-менеджмент, контроль, выполнение, оценка, задачи, цели, команда, стейкхолдеры, мониторинг, оргдиагностика,

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Перечень тем рефератов:

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 ре-

зерва предприятия.

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

13. Взаимодействие консультанта и руководителя в процессе управления организацией.

14. Влияние консультирования на принятие стратегических решений в управлении.

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

16. Эффективность консультирования в повышении результативности организации.

17. Техники и инструменты консультирования в управлении организацией.

18. Консультирование и управление изменениями: взаимосвязь и взаимодействие.

19. Роль консультанта в разрешении конфликтов и управлении конфликтными ситуациями в организации.

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

21. Этические аспекты консультирования в общих вопросах управления.

22. Роль управленческого консультирования в процессе изменения организации.

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

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

25. Роль лидерства в управленческом консультировании при изменении организации.

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

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

28. Управление сопротивлением изменениям в процессе управленческого консультирования.

29. Роль изменения организационной структуры в управленческом консультировании.

30. Использование технологий и инноваций в управленческом консультировании при изменении организации.

31. Этические аспекты управленческого консультирования при изменении организации.
32. Роль оргдиагностики в методах управленческого консультирования.
33. Процесс проведения оргдиагностики: методы и инструменты.
34. Значение оргдиагностики в поиске решения проблем в организации.
35. Анализ результатов оргдиагностики и их влияние на процесс принятия решения.
36. Влияние оргдиагностики на разработку стратегии управленческого консультирования.
37. Преимущества и ограничения методов оргдиагностики в управленческом консультировании.
38. Оргдиагностика как инструмент повышения эффективности организации.
39. Роль консультанта в оргдиагностике и поиске решения проблемы.
40. Практическое применение оргдиагностики в управленческом консультировании: кейсы и исследования.
41. Сравнительный анализ различных методов оргдиагностики в поиске решения проблем в организации.
42. Роль проектного менеджмента в организации реализации проекта.
43. Этапы и основные этапы организации реализации проекта.
44. Методы и инструменты планирования и контроля процесса реализации проекта.
45. Роль команды проекта в успешной организации реализации проекта.
46. Влияние стейкхолдеров на организацию реализации проекта.
47. Риски и неопределенность в организации реализации проекта.
48. Оценка и управление ресурсами в процессе организации реализации проекта.
49. Эффективность и успешность организации реализации проекта: основные факторы.
50. Внедрение инноваций в организацию реализации проекта.
51. Интернационализация проектной деятельности: особенности организации реализации проекта.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

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?
17. Теории управления и практика консультирования.
18. Теоретические принципы современных направлений в контексте управления.
19. Стратегии и тактика управления.
20. Консультирование и культура.
21. Какое значение имеет консультирование в области управления?
22. Какие основные задачи решает консультант по вопросам управления?
23. Какие навыки и компетенции необходимы консультанту в области управ-

ления?

24. Каковы основные принципы и методы консультирования в управлении?

25. Какой подход к управлению использует консультант: макро или микро уровень?

26. Какие популярные модели и теории управления используют консультанты?

27. Какие стандарты и этические принципы применяются в консультировании в области управления?

28. Каким образом консультант создает положительную рабочую атмосферу и устанавливает доверительные отношения с клиентами?

29. Какие вызовы и сложности существуют при консультировании в области управления и как они решаются?

30. Каковы современные тенденции и инновации в консультировании в области управления?

31. Типы изменений: внутренние, изменения внешней среды, изменения в людях; эволюция, реагирование и управляемое организационное развитие; адаптация к изменениям и создание изменений; навязанные изменения.

32. Классификация изменений по объекту изменения.

33. Виды изменений по методам осуществления.

34. Цикл изменения.

35. Какие основные факторы и мотивации могут привести к необходимости изменения в организации?

36. Какие методы и модели используются в управленческом консультировании для успешного управления процессом изменений?

37. Каким образом консультант помогает организации определить потребности в изменениях и выработать стратегию изменений?

38. Какую роль играет коммуникация в процессе изменений и каким образом консультант помогает в установлении эффективного коммуникационного процесса?

39. Как организация может преодолеть сопротивление и реакцию на изменения

со стороны сотрудников?

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

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

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

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

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

45. Цели задачи диагностики проблем в управленческом консультировании.

46. Этапы диагностики, их содержание.

47. Источники информации.

48. Трудности организационной диагностики, их предотвращение.

49. Предотвращение ошибок консультирования.

50. Какие методы оргдиагностики используются в управленческом консультировании?

51. Какой процесс оргдиагностики включает в себя установление текущего состояния организации?

52. Каким образом проводится анализ причин и факторов, влияющих на проблемы в организации?

53. Какие инструменты и техники применяются для исследования организации и выявления проблем?

54. Как оценивается эффективность работы команды/группы в организации?

55. Каким образом консультант помогает организации определить причины проблем и разработать план действий для их решения?

56. Какие методы поиска решения проблемы применяются в управленческом консультировании?

57. Каким образом проводится анализ альтернативных решений проблемы?
58. Как консультант помогает организации в выборе наиболее эффективного решения?
59. Как оценивается успешность внедрения решения проблемы и каким образом обеспечивается дальнейшая поддержка и сопровождение?
60. Структуры управления процессом изменения, создаваемые в организации для осуществления изменения, их характеристика и возможности.
61. Типология этапов цикла управления проектом
62. Организация проекта
63. Особенности инфраструктурных проектов
64. Каковы основные шаги и процессы в организации реализации проекта?
65. Какие факторы и ресурсы необходимо учесть при планировании и организации реализации проекта?
66. Какие методы и инструменты используются для эффективной организации реализации проекта?
67. Как организовать коммуникацию и сотрудничество между участниками проекта?
68. Какова роль лидера/менеджера проекта в организации его реализации?
69. Какие критерии качества следует учитывать при организации реализации проекта?
70. Какие риски могут возникнуть в процессе реализации проекта и как их управлять?
71. Каким образом можно оптимизировать процессы и повысить эффективность организации реализации проекта?
72. Как оценить и контролировать прогресс и результаты реализации проекта?
73. Какие уроки и опыт могут быть извлечены из организации реализации проекта для будущих проектов?

ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

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 предприятия.
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
4. 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.

11. Управленческое консультирование — это понятие:

1. Плановой экономики.

2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

12. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

13. Предметом консультирования являются:

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

14. 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.

15. 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.

16. 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 продвиже-

ния, формирование команд, профессиональная подготовка.

17. 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.

18. Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности 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

19. 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.

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

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

21. 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.

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

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

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

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

24. 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».

25. 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.

26. 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).

27. 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.

28. 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.

29. Нормированное рабочее время включает:

1. все расходы времени, которые объективно необходимы 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 необходимы для выполнения всех задач.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. 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

34. 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

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

36. 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.

37. 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

38. 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

39. 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

40. 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

41. 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

42. Оперативное кадровое планирование означает планирование

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

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

1. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и крайне важно в 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, организацион-

но-экономическим

5. условиям труда

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

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

45. 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

46. Кадровое планирование связано с:

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

47. 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

48. 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

49. 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 организациях
3. защита интересов наемных работников в судах

4. координация деятельности вузов, осуществляющих подготовку кадров высшей квалификации по направлению «Управление персоналом»

50. 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

51. 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

52. 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

53. 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

54. 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 достиже-

ния

4. организационных целей
5. ни один ответ не верен

55. 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

56. 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

57. 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

58. 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

59. 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

60. 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

61. 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

62. 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. $K_z = Ч_с / (Ч_п - Ч_в)$

63. 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. $K_п = Ч_п + Ч_с$

64. Коэффициент оборота по выбытию ($K_в$) определяется по формуле ____, где $Ч_в$

- число выбывших за период работников; Чс - 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. $K_B = Ч_C / Ч_B$

65. 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

66. Оценка качества набранных работников (Кн) осуществляется по формуле ..., где Рк – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %); Пр – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; Ор – 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. $K_H = (P_K + P_P + O_P) \cdot Ч$

67. Тип кадрового аудита, который проводится по специальному распоряжению руководства, - это ___ кадровый аудит

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

68. 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

69. 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

70. К источникам изучения государственной кадровой политики относятся

1. гражданско-правовые договоры
2. законы и нормативные документы РФ
3. международные регламенты
4. экспериментальные данные

71. К кадрам принято относить

1. сезонных работников
2. временных работников
3. инженеров
4. совместителей

72. По периодичности проведения аудит бывает:

1. Внутренний;
2. внешний,
3. обязательный,
4. инициативный
5. повторяющийся;
6. первоначальный; текущий;
7. оперативный;
8. систематический; панельный;
9. разовый;
10. регулярный.

73. *** входит в организацию с установкой: определить законность хозяйственных операций и выявить те из них, которые выходят за рамки требований действующих регулятивов.

1. ревизор
2. аудитор
3. контролер

74. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.

75. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

76. Роли консультанта по отношению к клиенту.

77. Методы воздействия на систему клиента: демонстрация технических знаний, профессиональная честность, аргументированное убеждение, выработка общего взгляда, привлечение к процессу, использование доверия, использование поощрений и наказаний, использование чувства напряженности и тревоги.

78. Рабочее время – это:

79. Кадровая политики организации – это:

80. Планирование персонала – это:

81. Использование персонала – это:

82. Подбор персонала – это:

83. Отбор персонала – это:

84. Деловая оценка персонала – это:

85. Профорентация и адаптация персонала – это:

86. Обучение персонала – это:

87. Кадровый резерв – это:

88. Стимулирование труда – это:

89. Трудовой (кадровый) потенциал организации – это:

90. Карьера – это:

91. Развитие персонала - это:

92. Установите последовательность этапов развития кадрового консалтинга в России во взаимосвязи с наукой управления персоналом в хронологическом порядке:

1. Приход западных консалтинговых компаний, создание рынка консалтинговых услуг. Возникновение первой школы консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Формирование понятия «консультант»
2. Выделение нового направления в структуре управленческого консалтинга – кадрового, в основном в рамках крупных диверсифицированных консалтинговых компаний.
3. Рост числа компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге.
4. Активное продвижение консалтинговых услуг в управлении персоналом

93. Установите последовательность технологии кадрового консалтинга:

1. Формулирование проблемы, возникшей у объекта консалтинга
2. Анализ проблемы, диагностика ситуации
3. Разработка рекомендаций (предложение определённых технологий решения проблемы). Оказание оперативной помощи объекту в процессе разрешения проблемной ситуации
4. Оценка результатов и последствий действий, предпринятых объектом консалтинга,

внесение корректив в предложенную технологию. Анализ эффективности советов и рекомендаций

94. Установите последовательность процесса описания проблемной ситуации:

1. Фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации)
2. Предварительное описание проблемной ситуации (упорядочивание имеющейся информации и осознание её недостаточности)
3. Информационный поиск (получение дополнительной информации, которая приводит к её разупорядочению)
4. Полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации)

95. Установите последовательность элементов этапов «диагноза» проблемы:

1. диагностика
2. установление симптомов проблемы
3. сбор фактов
4. истолкование фактов
5. формулирование проблемы

96. Установите соответствие между теориями мотивации:

1. Содержательные теории мотивации
 2. Процессуальные теории мотивации
- а) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума
б) Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга.
в) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда
г) Теория справедливости (равенства) С. Адамса

97. Установите соответствие характеристика типов взаимоотношений в процессе

консультирования

Консультант-клиентские отношения	-консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идёт об индивидуальном консультировании; -неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счёт своей компетентности; -консультант несёт ответственность перед клиентом за результативность своей работы; - при неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов; -консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним;
----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> -консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации; -консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т.п.), передавая её клиенту только в анонимном или обобщенном виде; -консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведённой самим консультантом в ходе его работы
Консультант-консультантские отношения	<ul style="list-style-type: none"> -консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать принятому Кодексу чести; -консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь другу другу в поиске клиентов, взаимную поддержку в трудных консультационных случаях и т.п.; -консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых)
Консультант-общественные отношения	<ul style="list-style-type: none"> -консультант принимает на себя миссию социально ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы – интересам общества в целом: - он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы; - консультант содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество; - он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе

98. Определите соответствие методов расчета различных показателей:

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества. Снижение затрат оценивается в качестве результата.
4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).

99. Установите соответствие основных направлений аудита системы управления персоналом организации

Планирование трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка программ по соответствию целям, организационной культуре, перспективам развития организации; - Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, а также будущих потребностей в персонале
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка адекватности методов набора, предлагаемых к использованию, с учётом требований к персоналу, кадровой стратегии и тактики организации; - Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала в определённой ситуации и с учётом стратегии развития организации
Отбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ изменений кадрового потенциала организации; - Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур
Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Выявление проблем, которые возникают в период адаптации - Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала
Система стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения; - Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка и апробация альтернативных программ; - Оценка программ с учётом эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе
Оценка трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптация эффективных методик оценки; - Оценка результативности использования методик
Перемещения сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации; - Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга; - Оценка результативности методов планирования карьеры
Подготовка руководящих кадров	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала; - Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации
Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	<ul style="list-style-type: none"> - Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях; - Диагностика кадровых процессов и социально - психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации; - Диагностика организационной культуры, определение типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу)

100. Соотнесите понятия с их определениями:

А. Кадровый потенциал предприятия	1) это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени;
Б. Кадровый резерв	2) это квалифицированные специалисты, отвечающие повышенным требованиям и отобранные для потенциального занятия руководящей должности на предприятии.
В. Подбор персонала	3) специализированная деятельность, функция HR, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные позиции в организации;
Г. Кадровая политика организации	4) генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.
Д. Рабочее время	5) время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ (ИЛИ СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ

Задача № 1

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта. Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы. Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы: 1. Следует ли применять меры наказания к Карине?

2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?

3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Задача № 17

Начальнику кадровой службы крупной организации необходимо заполнить вакансию внутреннего аудитора. Для выполнения этой задачи ему необходимо разместить в Интерне-

те требования к кандидатам на эту должность.

Составьте перечень документов, которые должен представить кандидат для подтверждения своей квалификации и соответствия профессиональным требованиям. Составьте не менее 10 примерных вопросов для собеседования с кандидатом. При формировании вопросов придерживайтесь принципов однозначности толкования, возможности проконтролировать ответ документально или запросами. Укажите не менее трех приоритетных

Задача № 18

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы. Обоснуйте свою позицию.

Задача № 19

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

2. Увеличение доли компании на рынке.

3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.

4. Создание сплоченной управленческой команды.

5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.

6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.

7. Повышение качества обслуживания клиентов.

8. Контроль экономии на затратах.

9. Развитие корпоративной культуры.

10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Задача № 20

Иванов А.В, региональный менеджер управления персоналом, понимал, что его возможности продвижения по службе в головном офисе зависели от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривала выполнение плана его региона каждый июнь. Какие действия целесообразно предпринять Рогову для успешного прохождения аудиторской проверки?

Задача № 21

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

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