

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## **КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

---

**38.04.03 Управление персоналом**

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

---

**Кадровый консалтинг и коучинг**

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Кадровый консалтинг*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*Канд. техн. наук, профессор, профессор кафедры организационного развития О.Л. Седова*

Ответственный редактор:

*Д-р экон.наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 8 от 25.03.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. Структура дисциплины .....	4
3. Содержание дисциплины .....	5
4. Образовательные технологии .....	8
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	8
5.1 Система оценивания .....	8
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине .....	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	18
6.1 Список источников и литературы .....	18
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....	19
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	19
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	19
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	20
9. Методические материалы .....	21
9.1 Планы семинарских занятий .....	21
9.2 Глоссарий по дисциплине .....	22
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель* дисциплины: сформировать у обучающихся фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере кадрового консалтинга.

*Задачи:*

- изучение теоретических основ системы кадрового консалтинга;
- формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере кадрового консалтинга;
- приобретение навыков разработки, организации и администрирования системы кадрового консалтинга в организации.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-5. Способен разработать, организовать и администрировать систему консалтинга и коучинга в сфере управления персоналом	ПК-5.1. Демонстрирует способность разработать систему консалтинга и коучинга в сфере управления персоналом	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы разработки системы консалтинга и коучинга</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработать систему консалтинга и коучинга в организации</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки системы консалтинга и коучинга в организации</li> </ul>
	ПК-5.2. Демонстрирует способность организовать систему консалтинга и коучинга в сфере управления персоналом	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы организации системы консалтинга и коучинга</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать систему консалтинга и коучинга</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации системы консалтинга и коучинга</li> </ul>

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	8
4	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Кадровый консалтинг как вид управленческого консультирования	<p>Кадровый консалтинг: определение. Методологические подходы к кадровому консалтингу. Необходимость кадрового консалтинга в различных условиях развития бизнеса: при перестройке системы управления бизнесом с целью повышения финансовых и производственных показателей, подготовке к слиянию или поглощению, централизации или децентрализации менеджмента в целом или по отдельным направлениям деятельности. Цели и задачи кадрового консалтинга. Характеристика субъекта, объекта и предмета системы кадрового консалтинга. Функции кадрового консалтинга. Классификация консалтинговых услуг. Методы консалтинга. Характерные черты кадрового консалтинга: профессиональная помощь, совещательная и независимая служба.</p> <p>Причины привлечения внешних консультантов и типы решаемых ими задач в сфере управления персоналом. Становление и перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению персоналом в России. Динамика рынка консалтинговых услуг и HR-консалтинга.</p> <p>Специалист по управлению персоналом как внутренний консультант в сфере HR.</p>
2.	Кадровый консалтинг по функциональным областям управления персоналом	<p>Диагностика состояния функциональной области управления персоналом. Планирование и разработка проекта в функциональной области управления персоналом. Организация внедрения и сопровождения проекта в функциональной области управления персоналом.</p> <p>Консалтинг в сфере документационного обеспечения управления персоналом по ведению организационной и распорядительной документации, администрированию процессов и документооборота по учету и движению кадров.</p>

		<p>Консалтинг в сфере обеспечения организации персоналом по вопросам привлечения, подбора и отбора персонала.</p> <p>Консалтинг в сфере оценки и аттестации персонала.</p> <p>Консалтинг в сфере развития персонала по вопросам обучения и управления карьерой работников.</p> <p>Консалтинг в сфере организации труда и оплаты персонала.</p> <p>Консалтинг в сфере корпоративной социальной политики.</p>
3.	Кадровый консалтинг в сфере стратегического управления персоналом	<p>Диагностика состояния системы и стратегии управления персоналом. Выявление проблемных областей системы и стратегии управления персоналом.</p> <p>Консультирование по вопросам стратегий управления персоналом, их особенностей и преимуществ. Определение цели, ожидаемых результатов консультирования по стратегическим вопросам управления персоналом и критериев их достижения. Обоснование приоритетных направлений изменения или стратегического развития системы управления персоналом.</p> <p>Разработка проекта стратегического развития в области управления персоналом в зависимости от целей и стратегии развития организации.</p> <p>Разработка мероприятий и плана внедрения проекта стратегического развития в области управления персоналом.</p> <p>Определение степени готовности заказчика к внедрению проекта стратегического развития в области управления персоналом.</p> <p>Мониторинг и контроль исполнения плана внедрения проекта стратегического развития в области управления персоналом.</p>
4.	Кадровый консалтинг по крупным отраслевым и региональным проектам	<p>Крупные отраслевые и региональные проекты в области управления персоналом: понятие, классификация. Виды крупных отраслевых и региональных проектов в области управления персоналом, их характеристика.</p> <p>Методическое обеспечение консультирования по отраслевым и региональным проектам в области управления персоналом. Методология и технологии консультирования по отраслевым и региональным проектам в области управления персоналом.</p> <p>Консультирование по вопросам планирования и координации разработки отраслевого или регионального проекта в области управления персоналом.</p> <p>Анализ и оценка перспектив развития объекта в отрасли или регионе для целей консультирования в</p>

		<p>области управления персоналом.</p> <p>Консультирование по вопросам контроля выполнения и оценки эффективности отраслевого или регионального проекта в области управления персоналом. Методы, технологии и показатели оценки исполнения и результатов отраслевого или регионального проекта в области управления персоналом.</p> <p>Практика разработки и внедрения успешных крупных отраслевых и региональных проектов в области управления персоналом.</p>
5.	Консультирование руководителей по вопросам оперативного управления персоналом	<p>Система оперативного управления персоналом: понятие, цели, основные элементы.</p> <p>Анализ успешных корпоративных практик по вопросам оперативного управления персоналом.</p> <p>Консультирование по вопросам постановки оперативных целей в сфере управления персоналом.</p> <p>Консультирование по вопросам организации работы сотрудников, координации их деятельности, формированию системы обратной связи.</p> <p>Консультирование по вопросам разработки и оптимизации организационной структуры подразделения. Методики выбора типа и вида организационной структуры. Разработка предложений по совершенствованию организационной структуры подразделения.</p> <p>Консультирование по вопросам разработки организационно-штатной структуры подразделения.</p> <p>Консультирование по вопросам формирования межличностных отношений в коллективе, формирования эффективных команд, развития лидерства, выявления талантов и т.д.</p> <p>Консультирование по выбору методов анализа выполнения планов, программ, определению их эффективности.</p>
6.	Профессиональные стандарты специалистов в сфере кадрового консалтинга	<p>Профессиональный стандарт Специалиста по управлению персоналом. Требования к уровню квалификации. Характеристика обобщенных трудовых функций, трудовых функций и трудовых действий Специалиста по управлению персоналом.</p> <p>Требования к знаниям, умениям и навыкам Специалиста по управлению персоналом.</p> <p>Профессиональный стандарт Консультанта в сфере управления персоналом. Требования к уровню квалификации. Характеристика обобщенных трудовых функций, трудовых функций и трудовых действий Консультанта в сфере управления персоналом. Требования к знаниям, умениям и навыкам Консультанта в сфере управления персоналом.</p> <p>Независимая оценка квалификации Специалиста по управлению персоналом и Консультанта в сфере</p>

		управления персоналом. Область применения профессиональных стандартов специалистов по кадровому консалтингу.
--	--	---

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
- тестирование	2	12
- собеседование	5	30
- выполнение практического задания	3	18
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ С	хорошо/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

*Примерные вопросы для промежуточной аттестации-*

1. Кадровый консалтинг: определение, цели, задачи, функции.
2. Специалист по управлению персоналом как внутренний консультант в сфере HR.
3. Консалтинг в сфере документационного обеспечения управления персоналом по ведению организационной и распорядительной документации, администрированию процессов и документооборота по учету и движению кадров.
4. Консалтинг в сфере обеспечения организации персоналом по вопросам привлечения, подбора и отбора персонала.
5. Консалтинг в сфере оценки и аттестации персонала.

6. Консалтинг в сфере развития персонала по вопросам обучения и управления карьерой работников.
7. Консалтинг в сфере организации труда и оплаты персонала.
8. Консалтинг в сфере корпоративной социальной политики.
9. Консультирование по вопросам стратегий управления персоналом, их особенностей и преимуществ.
10. Разработка проекта стратегического развития в области управления персоналом в зависимости от целей и стратегии развития организации.
11. Определение степени готовности заказчика к внедрению проекта стратегического развития в области управления персоналом.
12. Мониторинг и контроль исполнения плана внедрения проекта стратегического развития в области управления персоналом
13. Виды крупных отраслевых и региональных проектов в области управления персоналом, их характеристика.
14. Методология и технологии консультирования по отраслевым и региональным проектам в области управления персоналом.
15. Консультирование по вопросам планирования и координации разработки отраслевого или регионального проекта в области управления персоналом.
16. Анализ и оценка перспектив развития объекта в отрасли или регионе для целей консультирования в области управления персоналом.
17. Методы, технологии и показатели оценки исполнения и результатов отраслевого или регионального проекта в области управления персоналом.
18. Консультирование по вопросам постановки оперативных целей в сфере управления персоналом.
19. Консультирование по вопросам организации работы сотрудников, координации их деятельности, формированию системы обратной связи.
20. Консультирование по вопросам разработки и оптимизации организационной структуры подразделения.
21. Методики выбора типа и вида организационной структуры. Разработка предложений по совершенствованию организационной структуры подразделения.
22. Консультирование по вопросам разработки организационно-штатной структуры подразделения.
23. Консультирование по вопросам формирования межличностных отношений в коллективе, формирования эффективных команд, развития лидерства, выявления талантов и т.д.
24. Консультирование по выбору методов анализа выполнения планов, программ, определению их эффективности.
25. Профессиональный стандарт Специалиста по управлению персоналом.
26. Профессиональный стандарт Консультанта в сфере управления персоналом.
27. Независимая оценка квалификации Специалиста по управлению персоналом и Консультанта в сфере управления персоналом.
28. Область применения профессиональных стандартов специалистов по кадровому консалтингу .

#### *Примеры практических заданий*

1. Проведите исследование рынка консалтинговых услуг в сфере управления персоналом
2. Проведите исследование рынка труда в сфере консалтинговых услуг в области управления персоналом
3. Проведите исследование уровня заработных плат специалистов в сфере консалтинговых услуг в области управления персоналом
4. Составьте «идеальный» портрет консультанта в сфере управления персоналом

5. Проведите сравнительный анализ достоинств и недостатков использования внешних и внутренних консультантов в сфере управления персоналом

### *Примеры тестов*

#### **Тест № 1**

**1. Кадровый консалтинг предполагает:**

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

**2. Компании привлекают консультантов по управлению персоналом для:**

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

**3. К кадровому консалтингу следует относиться:**

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

**4. Этические стандарты кадрового консалтинга:**

1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

**5. Могут ли консультанты или другие сотрудники консалтинговой компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?**

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

**6. Кадровый консалтинг связан со следующими видами профессиональных услуг:**

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

**7. Под «смежными» по отношению к услугам кадрового консалтингу понимают услуги:**

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по консалтингу.
3. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

**8. «Смежными» услугами по отношению к услугам по кадровому консалтингу являются:**

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

**10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:**

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

**Тест № 2**

**1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:**

1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.

**2. Внешние консультанты – это:**

1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
3. Ни один из ответов не является верным.

**3. Где могут работать внешние консультанты?**

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

**4. Где работают внутренние консультанты?**

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

**5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?**

1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.

**6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?**

1. Да.
2. Нет.

**7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:**

1. Внешний консультант а) Получает постоянную заработную плату в компании.
2. Внутренний консультант б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
- в) Составляет «штатную» подсистему компании.
- г) Оказывает услуги на основании договора.
- д) Оказывает консультационные услуги.

**8. Основным преимуществом внешнего кадрового консалтинга является:**

1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

**9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?**

1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.

**10. Основным недостатком внутреннего кадрового консалтинга является:**

1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

**Тест №3**

**1. Что такое процессное кадровое консультирование?**

1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

**2. Экспертное консультирование — это:**

1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.

**3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:**

1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

**4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:**

1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

**5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:**

1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.

**6. Организационные интервенции — это:**

1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.

**7. Обучающее консультирование предполагает:**

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

**8. К методам обучающего консультирования относятся:**

1. Метод SWOT-анализа.
2. Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по управлению талантами, менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

**9. Выберите соответствующую понятию «Обучающее консультирование» характеристику:**

- а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
- б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.
- в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.
- г) Полное погружение участников в проблематику.
- д) Экспресс-анализ ситуации.

**Тест № 4**

**1. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты в сфере кадрового консалтинга, является:**

1. Малочисленная клиентская база.
2. Катастрофическая нехватка знаний и навыков.
3. Непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране.

**2. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?**

1. Немедленное подписание контракта.

2. Заинтересовать клиента.
3. Проведение рекламной акции.

**3. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:**

1. Удовлетворение потребностей клиента.
2. Обучение клиента способам разрешения консультационных проектов.
3. Поставку экспертных знаний клиенту.

**4. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:**

1. Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике.
2. Рекламные кампании крупных консультационных компаний.
3. Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей.
4. Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг.
5. Поддержка со стороны государства.
6. Образовательный потенциал.

**5. Является ли, по Вашему мнению, кадровый консалтинг перспективной отраслью управленческого консультирования?**

1. Да, потому что...
2. Нет, потому что...

**7. Центрами развития российского кадрового консалтинга являются:**

1. Москва и Санкт-Петербург.
2. Москва и Новосибирск.
3. Санкт-Петербург и Самара.

**8. «Идеальный клиент — это.....». Продолжите фразу.**

**9. В компетенцию консультационной компании входит:**

1. Исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент.
2. Самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента.
3. Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента.

**10. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:**

1. Российским предприятиям частного и государственного сектора.
2. Иностранным компаниям, работающим на российском рынке.
3. Органам государственного управления и правительственным организациям ( мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

**Тест №5**

**1. Какие новые методологии появляются в кадровом консалтинге в настоящее время?**

1. Количественные методы прогнозирования развития ситуации.
2. Организационное развитие (organization development).
3. Интервьюирование сотрудников компании-клиента.

**2. Системный подход:**

1. Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей.
2. Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого.
3. Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения.

### **3. Ситуационный подход — это:**

1. Состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным.
2. Подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, используемых во всех ситуациях.
3. Подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации.

### **4. SWOT-анализ — это:**

1. Сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов.
2. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий.
3. Сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ.

### **5. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:**

1. Интервьюирования сотрудников компании-клиента.
2. Сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом.
3. Структурированного анкетирования сотрудников.

### **6. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:**

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность.
2. Стратегическое планирование дальнейших действий.
3. Написание итогового отчета.

### **7. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:**

1. «Мозговой штурм».
2. Неупорядоченное перечисление идей.
3. SWOT-анализ состояния компании-клиента.

### **8. Метод групповой работы — это:**

1. Работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.
2. Работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.
3. Совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.

### **9. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:**

1. Полном отсутствии проблем на предприятии.



2. Боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании.

**10. PEST-анализ представляет собой:**

1. Пошаговое (от англ. step — шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта.
2. Оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента.
3. Технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок

**Тест №6**

**1. Ролевая природа консультанта зависит от:**

1. Социального происхождения консультанта.
2. Профиля консультанта.
3. Личностных качеств консультанта.
4. Ожиданий компании-клиента.
5. Сложившейся в компании ситуации.

**2. Может ли кадровый консультант играть одновременно несколько ролей?**

1. Да.
2. Нет.

**4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть кадровый консультант:**

1. Эксперт.
2. Начальник.
3. Агитатор.
4. Помощник.
5. Преподаватель.
6. Ученик.
7. Подчиненный.
8. Посредник.
9. Стратег.

**5. Какая из ролей является основной ролью кадрового консультанта:**

1. Преподаватель.
2. Коллега.
3. Эксперт.

**6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:**

1. Экспертную.
2. Процессную.
3. На сцене театра в пьесе по роману Н.Г.Чернышевского.

**7. Обучающее консультирование предполагает:**

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-

клиента.

### **8. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:**

1. Обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.
2. Завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.
3. На основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

### **9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:**

1. Стоимость оказываемых услуг.
2. Технические (содержательные) предложения консультантов.
3. Наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта.

### **10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?**

1. Экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.
2. Предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.
3. Это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

#### *Примеры практических заданий*

6. Проведите исследование рынка консалтинговых услуг в сфере управления персоналом в России
7. Проведите исследование рынка труда в сфере консалтинговых услуг в области управления персоналом.
8. Проведите исследование уровня заработных плат специалистов в сфере консалтинговых услуг в области управления персоналом
9. Составьте «идеальный» портрет консультанта в сфере управления персоналом
10. Проведите сравнительный анализ достоинств и недостатков использования внешних и внутренних консультантов
11. Разработайте проект технического задания на оказание консультационных услуг.
12. Разработайте проект контракта на выполнение консультационных работ
13. Разработайте отчет о результатах консультирования ( по заданию преподавателя)

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### *Основные*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

2. Федеральный закон «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)

## Литература

### Основная

1. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_594285cf6e68f3.77476668](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_594285cf6e68f3.77476668). - ISBN 978-5-16-012742-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015857>

2. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1906705>

3. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / под ред. д-ра социол. наук, проф. Н. И. Шаталовой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 221 с. — ISBN 978-5-16-003824-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007094>

### Дополнительная

1. Роздольская, И.В. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития [Электронный ресурс] : Монография / И.В. Роздольская, М.Е. Ледовская, Н.А. Однорал. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 275 с. - ISBN 978-5-394-02495-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/514620>

2. Сударьянто, Я. П. Международный рынок консалтинговых услуг в России / Сударьянто Я.П. - Москва : Дашков и К, 2018. - 240 с.: ISBN 978-5-394-02193-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/430417>

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsu.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером, проектором и аудиосистемой для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1. Кадровый консалтинг как вид управленческого консультирования**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Кадровый консалтинг: определение, цели и задачи.
2. Система кадрового консалтинга: субъект, объект, методы, функции
3. Классификация консалтинговых услуг в сфере управления персоналом.
4. Динамика рынка консалтинговых услуг в сфере управления персоналом.

#### **Тема 2. Кадровый консалтинг по функциональным областям управления персоналом**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Консалтинг в сфере документационного обеспечения управления персоналом.
2. Консалтинг в сфере обеспечения организации персоналом по вопросам привлечения, подбора и отбора персонала.
3. Консалтинг в сфере оценки и аттестации персонала.
4. Консалтинг в сфере развития персонала по вопросам обучения и управления карьерой работников.
5. Консалтинг в сфере организации труда и оплаты персонала.
6. Консалтинг в сфере корпоративной социальной политики.

#### **Тема 3. Кадровый консалтинг в сфере стратегического управления персоналом**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Диагностика состояния системы и стратегии управления персоналом, выявление проблемных областей.
2. Консультирование по вопросам стратегий управления персоналом: определение цели, ожидаемых результатов и критериев их достижения.
3. Разработка проекта стратегического развития в области управления персоналом в зависимости от целей и стратегии развития организации.
4. Мониторинг и контроль исполнения плана внедрения проекта стратегического развития в области управления персоналом

#### **Тема 4. Кадровый консалтинг по крупным отраслевым и региональным проектам**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Виды крупных отраслевых и региональных проектов в области управления

- персоналом, их характеристика.
2. Методология и технологии консультирования по отраслевым и региональным проектам в области управления персоналом.
  3. Практика разработки и внедрения успешных крупных отраслевых и региональных проектов в области управления персоналом.

## **Тема 5. Консультирование руководителей по вопросам оперативного управления персоналом**

### **Вопросы для обсуждения**

Система оперативного управления персоналом: понятие, цели, основные элементы.

Анализ успешных корпоративных практик по вопросам оперативного управления персоналом.

1. Консультирование по вопросам постановки оперативных целей в сфере управления персоналом.
2. Консультирование по вопросам организации работы сотрудников, координации их деятельности, формированию системы обратной связи.
3. Консультирование по вопросам разработки и оптимизации организационной структуры подразделения.
4. Консультирование по вопросам формирования межличностных отношений в коллективе, формирования эффективных команд, развития лидерства, выявления талантов и т.д.

## **Тема 6. Профессиональные стандарты специалистов в сфере кадрового консалтинга**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Профессиональный стандарт: понятие, структура, содержание.
2. Профессиональный стандарт Специалиста по управлению персоналом: характеристика обобщенных трудовых функций, трудовых функций и трудовых действий.
3. Профессиональный стандарт Консультанта в сфере управления персоналом: характеристика обобщенных трудовых функций, трудовых функций и трудовых действий.
4. Независимая оценка квалификации Специалиста по управлению персоналом и Консультанта в сфере управления персоналом.

## **9.2 Глоссарий по дисциплине**

**Административная независимость** - консультант не подчинен клиенту и на него не распространяются административные решения последнего.

**Аттестационная комиссия** - комиссия по оценке профессиональной и корпоративной компетенции сотрудника.

**Аттестация персонала** - процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте, в данной должности, за определенный период времени.

**Аутсорсинг** (англ. *outsourcing*) - передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям: аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса.

**Аутстаффинг** - это кадровая технология, при которой компания-провайдер услуг оформляет в свой штат уже существующий персонал компании-клиента. При этом права и обязанности работодателя переходят к провайдеру услуги, в то время как сами сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои функции.

**Внешние консультанты** - независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

**Внешний коуч** - специалист, помогающий руководителю осознать, что он хочет получить от своей деятельности, какие цели он перед собой ставит и как он будет их достигать.

**Внутренние консультанты** - специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации (они составляют аналитическую, «штабную» подсистему организации).

**Внутренний коуч** - специалист, который решает оперативные задачи, связанные с деятельностью компании, занимается постановкой системы коучинга в организации, проводит групповые и индивидуальные работы.

**Детальный отчет о кандидате** - откровенная демонстрация непрофессионализма агентства по подбору персонала либо использование одной из наиболее грязных технологий «черного» хэджан-тинга - компрометация кандидата по месту работы.

**Договор о материальной ответственности** - договор, заключающийся со специалистами, которые являются материально ответственными лицами.

**Заработная плата** - это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей.

**Избыточные функции** - функции, которые необходимо упразднить или передать на аутсорсинг.

**Индивидуальное консультирование** - это управление трудными проблемами, возникающими в результате существования организации.

**Интервью** - получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных особенностях посредством личной беседы с интервьюером.

**Кадровый консалтинг** - это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

**Квалификация** - это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности.

**Команда** - это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое.

**Команда лидеров** включает людей, обладающих потенциалом функционального и ситуационного лидерства; их взаимодействие и общее понимание стоящих перед командой, как правило уникальных, задач обеспечивают один-два сверхлидера.

**Командная подотчетность** - это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

**Комбинированные методы** - методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и другие комбинации качественных и количественных методов.

**Консалтинг** - вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиентов. Это деятельность специалиста или целой фирмы, занимающихся стратегическим

планированием проекта, анализом и формализацией требований к информационной системе, созданием системного проекта, а иногда проектированием приложений.

**Консультанты по управлению кадрами** разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

**Консультанты по финансовому управлению** занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

**Корпоративный коучинг** - в компании существует свой «внутренний» коуч или целый отдел коучей, который работает как с командой, так и персонально.

**Коуч** - специалист, активно взаимодействующий с другими людьми в индивидуальной или групповой формах.

**Личностные качества работника** - требования к личности нанимаемого работника, связанные с его характером и темпераментом.

**Льготы** - часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения услуг, повышающих их жизненный уровень: медицинское страхование, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях.

**Метод коллективного обсуждения** кандидата на должность - наиболее эффективный, достаточно распространенный и перспективный метод, позволяющий дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников.

**Обучающее консультирование** - консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

**Организационно-управленческие игры** - моделирование управленческой ситуации с целью выработки решений стратегии развития организации или отдельных ее частей.

**Основной принцип коучинга** - каждый способен найти оптимальный для себя путь достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения.

**Основные вопросы, интересующие коуча:** форма организационной культуры фирм, состояние материально-финансовой базы, «возраст» фирмы, удовлетворенность сотрудников существующим стилем руководства, готовность фирмы поддерживать изменения после проведения коучинга, необходимость изменений в компании.

**Оценка подчиненных их руководителями** - основной из подходов системы оценки персонала, целью которого является выявление возможностей личного развития работника для лучшего использования оценки начальником своих подчиненных в сочетании с другими методами.

**Партисипативное консультирование** - совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия).

**Подбор временного персонала (*temporary staffing*)** - предоставление временного персонала для компании на непродолжительный срок, сезон.

**Привлечение консультанта по проблемам командообразования** - необходимо при неограниченном господстве лидера, воюющих подгруппах, неравном участии и неэффективном использовании групповых ресурсов, жестких или нефункциональных групповых нормах и процедурах, наличии ригидных защитных позиций, отсутствии творчества при решении проблем, ограниченной коммуникации, разногласиях и потенциальных конфликтах.

**Принцип единства и взаимосвязи коучинга** - проработка личностных проблем во взаимоотношениях.

**Принцип иерархичности развития коучинга** - развитие каждой личности происходит поэтапно.

**Принцип маятника коучинга** - формирование гибкости мышления.

**Принцип ответственности коуча** - коуч должен брать ответственность за свою работу на себя.

**Принцип равенства коуча** - коммуникативное сотрудничество.

**Принципы, которыми руководствуется коуч в своей работе:**



принцип ответственности, принцип единства и взаимосвязи, принцип маятника, принцип равенства, принцип иерархичности развития.

**Профессиональный внешний консультант** - высококвалифицированный специалист в какой-либо отрасли, получивший основательную подготовку по управленческому консультированию и не входящий в состав консультируемой организации, оказывающий услуги на основе соответствующих договоров.

**Профессиональный внутренний консультант** - специалист по экономике и управлению, который входит в состав консультируемой организации и оказывает помощь руководителям в пределах данной организации.

**Процесс консультирования** - логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

**Процессное консультирование** - консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений.

**Психологические тесты** проводятся с целью получения информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и обуславливающих его профессиональную эффективность.

**Разовые консультации** осуществляются в устном и письменном виде в форме «вопрос - ответ» как непосредственно, так и по заранее подготовленным клиентом вопросам.

**Рейтинговые методы оценки** - метод аттестации, при котором работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой.

**Рекрутинг** - подбор с учетом реальных особенностей рабочего места и деловых качеств кандидата, осуществляемый по базе кандидата и по отклику на объявления в СМИ.

**Рекрутинговое агентство** - фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Подбор кадров может осуществляться на конкурсной основе.

**Симуляция** (ролевые игры) - моделирование типичных деловых ситуаций, характерных для оцениваемой деятельности, которые позволяют оценить уровень профессионализма участников Центра Оценки, их мыслительные и организационные способности.

**Скрининг** - «поверхностный подбор» по формальным признакам, когда агентство играет роль поставщика примерно подходящих кандидатов, а отбор осуществляет сам заказчик.

**Управление кадрами** - часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и их отношениями внутри фирмы.

**Управленческая команда** - группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

**Управленческие консультанты** - сторонние специалисты, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение.

**Финансовая независимость** - консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент.

**Формирование команды** - один из уровней организационного консультирования, включающий в себя индивидуальное консультирование, непосредственное формирование команды и построение межкомандных взаимоотношений.

**Характерные результаты коучинга:** рост продуктивности деятельности отдельного сотрудника, команды, организации в целом; улучшение взаимоотношений в коллективе; повышение сплоченности команды.

**Хедхантинг** (Head hunting - «охота за головами», или Executive Search) - эксклюзивный поиск на топ-позицию, предполагающий особую технологию поиска кандидата и выхода на него. Иногда задача состоит в том, чтобы склонить определенного профессионала к переходу в компанию заказчика (известно кого, но не понятно, как), иногда нужно найти редкого специалиста или топ-менеджера в соответствии с пожеланиями клиента (не известно,

существует ли вообще такой кандидат). Хедхантинг является наиболее высокооплачиваемой частью рекрутингового бизнеса.

**Хэдхантеры** («охотники») - зрелые люди, которые адекватно оценивают окружающий мир и себя в нем, не питающие иллюзий, не имеющие жестких психологических установок и предрасположений, сохраняющие в любой ситуации спокойствие и оптимизм, а также обладающие системным мышлением, умением проанализировать информацию и сделать верный вывод.

**Центр Оценки** (Assessment Centre) - это программа, которая длится от 5 часов до 3 дней и использует техники ранжирования оценки либо определения соответствия кандидатов занимаемой должности и выявления кадрового потенциала.

**Экспертное консультирование** - консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов.

**Эмоциональная независимость** - сохранение консультантом своей отчужденности независимо от дружеских или иных чувств, которые могут существовать с самого начала или развиваться в ходе выполнения задания.

**Direct Search** - «специальный поиск» кандидата, который работает в рамках определенного заказчика бизнеса.

**Executive Search** - «качественный поиск», учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата, организуемый «прямым» путем, без объявления о вакансии в СМИ, и гарантирующий наибольшую, практически 100%-ю вероятность нахождения и отбора нужного кандидата.

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

*Цель* дисциплины: сформировать у обучающихся фундаментальные теоретические и практические знания, умения и навыки в сфере кадрового консалтинга.

*Задачи:*

- изучение теоретических основ системы кадрового консалтинга;
- формирование у обучающихся профессиональных компетенций в сфере кадрового консалтинга;
- приобретение навыков разработки, организации и администрирования системы кадрового консалтинга в организации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- методы разработки системы консалтинга и коучинга
- методы организации системы консалтинга и коучинга

*Уметь:*

- разработать систему консалтинга и коучинга в организации
- организовать систему консалтинга и коучинга

*Владеть:*

- навыками разработки системы консалтинга и коучинга в организации
- навыками организации системы консалтинга и коучинга