Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 14.10.2026 14:08:54
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____/А.В. Назаренко/
«26» февраля 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль
«ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ»

Квалификация
бакалавр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2026 г.

Разработчик(и):

Старший преподаватель
кафедры «Управление персоналом» /Н.С. Мироненко/

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»,
д.э.н., профессор /М.М. Крекова/

Содержание

Оглавление

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 4
3.1 Виды учебной работы и трудоемкость 4
3.2 Тематический план изучения дисциплины 5
3.3 Содержание дисциплины 6
3.4 Тематика семинарских/практических занятий 6
3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 7
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 7
4.1 Нормативные документы и ГОСТы 7
4.2. Основная литература 7
4.3. Дополнительная литература 8
4.4. Электронные образовательные ресурсы 8
4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 8
4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 8
5 Материально-техническое обеспечение 8
6 Методические рекомендации 8
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 8
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 9
7 Фонд оценочных средств 13
7.1.Методы контроля и оценивания результатов обучения 13
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 13
7.3. Оценочные средства 14

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины: формирование теоретических знаний и практических навыков организации как внутренней консалтинговой системы организации, так и системы отношений с внешними специализированными консалтинговыми фирмами; изучение и анализ потребностей рынка труда в консалтинговых услугах, основных форм методов кадрового консультирования, методов повышения управленческой компетентности и управленческой культуры в кадровой работе, которое позволяет изучить методику разработки и реализации консалтинговых проектов.

Задачи дисциплины:

- формирование представления о профессиональной деятельности в области управленческого консультирования;
- изучение основ делового общения, принципов и методов организации деловых коммуникаций, основ организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, методов диагностики работы с персоналом;
- формирование навыков публичного выступления, переговоров, проведения совещаний, деловой переписки, электронных коммуникаций;
- освоение методического инструментария, помогающего выстраивать, реализовывать взаимоотношения консультант-клиент;
- развитие навыков оказания консультаций по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива и применения инструментов прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива, в разрешении нестандартных проблем, связанных с построением системы мониторинга реализации консалтинговых проектов, принятии управленческих решений в сфере активного управления реализацией консультационных проектов, выхода из кризисных ситуаций.

Обучение по дисциплине «Кадровый консалтинг» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-3 Способен и готов оказывать консультации по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом	ИПК-3.1 Знает: инструментарий проведения консультирования по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом. ИПК-3.2 Владеет: технологиями информирования и консультирования руководителей подразделений и организаций по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью в области управления персоналом

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Кадровый консалтинг» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры
1	**Аудиторные занятия**	**36**	6
	В том числе:		
1.1	Лекции	18	6
1.2	Семинарские/практические занятия	18	6
2	**Самостоятельная работа**	**72**	6
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	36	6
2.2	Подготовка доклада и презентаций	6	6
2.3	Подготовка к зачету	6	6
2.4	Изучение литературы	10	6
3	**Промежуточная аттестация**		
	зачет		6
	Итого	**108**	6

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	**Раздел 1. Сущность, содержание и функции кадрового консалтинга**	**92**	**16**	**16**	**60**
1.1	Тема 1. Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования	16	2	2	12
1.2	Тема 2. Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге	16	2	2	12
1.3	Тема 3. Профессиональные стандарты кадрового консалтинга	20	4	4	12
1.4	Тема 4. Кадровый аутсорсинг и тимбилдинг	20	4	4	12
1.5	Тема 5. Внешнее обучение и привлечение клиентов.	20	4	4	12
2	**Раздел 2. Сущность аудита персонала, его основные элементы**	**16**	**2**	**2**	**12**
2.1	Тема 6. Аудит персонала: методология, практическая работа аудитора по персоналу	16	2	2	12
	Итого	**108**	**18**	**18**	**72**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел 1. Сущность, содержание и функции кадрового консалтинга

Тема 1. Кадровый консалтинг как отрасль управленческого консультирования.
Понятие консалтинга и требования к бизнес-консультантам. Понятие кадрового консалтинга и его специфика. Динамика рынка консалтинговых услуг и HR-консалтинга. Понятие объекта консалтинга в сфере управления персоналом

Тема 2. Особенности подбора и управления персоналом в консалтинге
Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования. Процедура отбора из числа претендентов на должность консультанта. Специфика управления персоналом консалтинговой компании.

Тема 3. Профессиональные стандарты кадрового консалтинга
Причины и международная практика стандартизации управленческого консалтинга. Примеры профессиональных кодексов.

Тема 4. Кадровый аутсорсинг и тимбилдинг
Понятие и причины аутсорсинга. Кадровый аутсорсинг. Принципы и условия аутсорсинга кадрового учета, восстановление кадрового учета. Тимбилдинг: понятие и принципы. Эффективность корпоративных тимбилдинговых программ. Специальные методы решения управленческих задач в сфере управления персоналом.

Тема 5. Внешнее обучение и привлечение клиентов
Внешнее обучение как направление кадрового консалтинга. Обучение в организации: задачи и методы. Внешнее обучение как консалтинговая услуга. Основы построения тренинговой компании, создание бренда, анализ рынка и собственных возможностей, разработка стратегий. Привлечение клиентов. Типовые способы привлечения клиентов в консалтинге. Анализ рынка потенциальных клиентов. Планирование привлечения клиентов. Диагностика клиента.

Раздел 2. Сущность аудита персонала, его основные элементы

Тема 6. Аудит персонала: методология, практическая работа аудитора по персоналу
Методология аудита персонала. Персонал и кадровая политика организации. Диагностика работы с персоналом. Уровни проведения аудита персонала. Исследовательские подходы и инструментарий проведения аудита персонала. Этапы проведения аудита персонала. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала. Аудит рабочих мест, аудит условий труда, безопасности и здоровья. Аудит работы служб управления персоналом.

3.4 Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тематика вопросов рассматриваемых на практических/семинарских занятий

Тематика 1. Понятие кадрового консалтинга и его специфика.

Тематика 2. Динамика рынка консалтинговых услуг и HR-консалтинга.

Тематика 3. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консалтинга.

Тематика 4. Процедура отбора из числа претендентов на должность консультанта.

Тематика 5. Специфика управления персоналом консалтинговой компании.

Тематика 6. Причины и международная практика стандартизации управленческого консультирования

Тематика 7. Профессиональные кодексы.

Тематика 8. Кадровый аутсорсинг. Принципы и условия аутсорсинга кадрового учета.

Тематика 9. Эффективность корпоративных тимбилдинговых программ.

Тематика 10. Специальные методы решения управленческих задач в сфере управления персонала.

Тематика 11. Обучение в организации: задачи и методы. Внешнее обучение как консалтинговая услуга.

Тематика 12. Основы построения тренинговой компании, создание бренда, анализ рынка и собственных возможностей, разработка стратегий.

Тематика 13. Анализ рынка потенциальных клиентов. Планирование привлечения клиентов. Диагностика клиента.

Тематика 14. Персонал и кадровая политика организации. Диагностика работы с персоналом.

Тематика 15. Уровни проведения аудита персонала. Подходы и инструментарий проведения аудита персонала. Этапы проведения аудита персонала.

Тематика 16. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала. Аудит рабочих мест, аудит условий труда, безопасности и здоровья.

Тематика 17. Аудит работы служб управления персоналом.

3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

- Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37
- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.
- Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом» утвержден приказом Минтруда от 04.04.2022 № 197н.

4.2. Основная литература

1. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543981
2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583088

4.3. Дополнительная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебник для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585365

4.4. Электронные образовательные ресурсы

Для изучения отдельных тем https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=12567

4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5 Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/ SMART доска).

6 Методические рекомендации

6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данная дисциплина занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Управленческая деятельность не должна идти в разрез с действующими нравственными, социально-экономическими, культурно-этическими, политико-правовыми и другими нормами. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и отработать практику их применения для решения кейсов, основанных на реальных ситуациях.

В процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться с последними тенденциями в области предметной области, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам тем дисциплины.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;

- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;

- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;

- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с изменениями и дополнениями в действующем трудовом законодательстве, новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

На лекции необходимо акцентировать внимание на общих вопросах, указывать на особенности профессиональной этики будущего специалиста по управлению персоналом. Средства, помогающие конспектированию, - акцентированное изложение материала лекции, т. е. выделение голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации, использование пауз, записи на доске, демонстрации иллюстративного материала, строгое соблюдение регламента занятий.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке

лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестирование является формой текущего контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

Методические рекомендации студентам для подготовки презентаций

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-ти минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных/нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т.д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2-х строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации долен демонстрировать на экране не менее 10-15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда.

Особенно тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль для заголовков – не меньше 24 пунктов, для информации – не менее 18, в презентациях не принято ставить переносы в словах.

Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст, темно-синий фон – светло-желтый текст и т.д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового редактора MSWord или табличного редактора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 кегля. Таблицы и диаграммы размещаются на белом или светлом фоне.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с ее помощью);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления.

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету.

Подготовка студентов к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- сдача зачета.

Подготовку к зачету целесообразно начать с изучения и проработки нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к зачету указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

7 Фонд оценочных средств

7.1.Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):
- устные опросы
- тестирование
- выступление с докладом и презентацией

Промежуточный контроль
- зачет

7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Доклад, презентация

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В ходе выступления раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла: невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3. Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы для устного опроса

2. Дайте определение понятия «управленческое консультирование».

3. Перечислите характерные черты управленческого консультирования.
4. Что является продуктом консультационной деятельности?
5. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг»?
6. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
7. Какие формы оказания консультационных услуг вы знаете?
8. Кто является участником процесса консультирования?
9. Раскройте понятие «процесс консультирования».
10. Назовите участников процесса консультирования.
11. Как определяется управленческое консультирование с позиции функционального подхода?
12. Как определяется управленческое консультирование с позиции профессионального подхода?
13. Что является целью управленческого консультирования?
14. Перечислите задачи управленческого консультирования.
15. Сформулируйте цель консультирования.
16. Сформулируйте главную задачу консультирования.
17. Назовите виды типовых задач консультирования.
18. Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?
19. Дайте характеристику каждому подходу.
20. Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов?
21. Что понимается под методом консультирования?
22. Что является предметом консультирования?
23. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
24. Как определить эффективность консультационных услуг?
25. Что понимается под качеством консультирования?
26. Назовите два основных пути, по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта.

<u>Примерный формат тестовых вопросов</u>

Управленческое консультирование предполагает:
а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
б) постоянное сотрудничество с клиентом;
в) аудит деятельности клиента; г) управление клиентом.

Компании привлекают консультантов по управлению для:
а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
б) повышения квалификации персонала компании;
в) проведения налоговой проверки; г) проведения аудиторской проверки.
К консалтингу следует относиться:
а) как к искусству; б) как к науке;
в) как к ремеслу; г) как к помощи, оказываемой профессионалами.

Этические стандарты консультирования:
а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;

б) определяются только внешним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
в) не существует никаких;
г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?
а) да; б) нет; в) возможно; г) иногда.

Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:
а) торговля, рекрутмент, логистика; б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:
а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыт и нельзя точно установить, относятся ли эти услуги к управленческим или нет;
в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

«Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:
а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
в) транспортные услуги, рекрутментские услуги;
г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

Консультационные услуги, оказываются в следующих формах:
а) разовые консультации, отчеты, обзоры; б) отчеты, репрезентации, проекты;
в) справки, проекты, программы; г) разовые консультации, проекты, обзоры.

Эффективность консультационных услуг определяется:
а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
г) желанием консультанта.

Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:
а) по реальным изменениям в организации-клиенте; б) по прогнозам консультанта.
в) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
г) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
Эффективность работы консультанта рассчитывается как:
а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
в) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
г) разница между доходами и расходами консультанта.

Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:
а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;
б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов;
в) вовлечение клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

Улучшение конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:
а) изменения нормативно-законодательной базы;
б) налаживания обширных международных связей;
в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;
г) повышения качества работы.

Оценка качества работы консультанта осуществляется:
а) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;
б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;
в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте; г) на глазок.

Выберите неправильное утверждение:
а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
в) «квалифицированный консультант – успешный консультант»;
г) «известны три стадии процесса консультирования».

Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
а) клиентом; б) консультантом;
в) и клиентом, и консультантом; г) не осуществляется.

От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?
а) изменение организационной структуры управления компанией;
б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;
в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;
г) реструктуризация бизнеса.

Эффективность любого подхода консультирования зависит от:
а) целей разрешения конкретной проблемы; б) желания консультанта.
в) применяемых консультантом методов консультирования;
г) восприятия методов консультирования клиентами;
В чем состоит назначение консультирования?
а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
б) в принятии за клиента управленческих решений;
в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

<u>Примерный перечень тем для подготовки доклада, презентации</u>

1. Определение и классификация управленческого консультирования.
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
4. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
5. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
6. Маркетинг консультационных услуг.
7. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
8. Процедура выбора консультантов клиентами.
9. Оформление договорных отношений при осуществлении и управленческого консультирования.
10. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
11. Деловые услуги и консультационная деятельность.
12. Критерии профессионализма консультанта.
13. Различие внешних и внутренних консультантов.
14. Особенности клиентов консультационных организаций.
15. Причины обращения клиентов к консультантам.
16. Организация внешнего консультирования.
17. Организация внутреннего консультирования.
18. Характеристика ассоциаций консультантов.
19. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
20. Оценка качества консультационных услуг.
21. Оценка результатов консультирования.
22. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
23. Структура консультационного кейса.
24. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
25. Эффективность использования консультационных услуг.
26. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
27. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.
28. Методы установления цен на консультационные услуги.

7.3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация поводится в форме зачета. В ходе зачета студенту необходимо ответить на два вопроса.

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги.
2. Установление обратной связи с клиентом.
3. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения.
4. Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности.
5. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги.
6. Виды консультационных услуг.
7. Характерные черты менеджмент-консалтинга и основные этапы его развития.
8. Понятие консультанта и клиента.
9. Критерии профессионализма консультанта.

10. Внешние и внутренние консультанты.
11. Основные причины обращения организации-клиента к консультантам.
12. Обоснование решения о приглашении консультантов.
13. Виды консультирования.
14. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегрированного консультирования.
15. Понятие процесса управленческого консультирования.
16. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика.
17. Стадии и этапы управленского консультирования.
18. Диагностика.
19. Планирование действий.
20. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению.
21. Внедрение консультационного проекта.
22. Контроль за реализацией консультационного проекта.
23. Обучение персонала клиента работе в новых условиях.
24. Завершение работы над проектом и обсуждение планов будущего сотрудничества.
25. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
26. Профессиональная этика в консультационной деятельности.
27. Виды консультационных организаций.
28. Выбор консультанта.
29. Организация выполнения консультационных работ.
30. Содержание завершающего консультационного отчета.
31. Основные и вспомогательные роли и их связь с типом поведения консультанта.
32. Модели консультирования.
33. Выбор роли в зависимости от потребностей клиента.
34. Методы воздействия на систему клиента.
35. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг.
36. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке.