

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор

_____ Иванов А.Г.
подпись

« _____ » _____ 2017г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Б1.Б.10 Кадровый консалтинг и аудит

(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки/
специальность 38.04.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль) /
специализация «Управление кадровым потенциалом организации»
(наименование направленности (профиля) специализации)

Программа подготовки: академическая
(академическая /прикладная)

Форма обучения: очная, заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Квалификация (степень) выпускника: магистр
(бакалавр, магистр, специалист)

Краснодар 2017

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом

Программу составил:

А.А. Лузаков, д. психол. н., доцент

И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание

подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и организационной психологии (разработчика) протокол № 12, 3 мая 2017 г..

Заведующий кафедрой (разработчика) А.А. Лузаков

фамилия, инициалы

подпись

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры (выпускающей) протокол 12, 3 мая 2017г.

Заведующий кафедрой (выпускающей) А.А. Лузаков

фамилия, инициалы

подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета

протокол № 6 от 4 мая 2017г.

Председатель УМК факультета Кимберг А.Н.

фамилия, инициалы

подпись

Рецензенты:

Гассий В.В., д. экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления,

Дорохова Г.В., зам. главного врача по кадрам МБУЗ «Краснодарская городская клиническая больница скорой медицинской помощи»

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).

1.1 Цель освоения дисциплины.

Формирование у студента целостных представлений о кадровом консультировании и кадровом аудите как направлениях науки и практики управления персоналом организации; формирование базовых умений реализовывать программы кадрового аудита и кадрового консультирования.

1.2 Задачи дисциплины:

- формирование представлений о состоянии, проблемах и перспективах кадрового аудита и консультирования в организациях разных сфер деятельности;
- освоение принципов и методов диагностики состояния кадрового потенциала организации, определения результативности технологий управления персоналом в организации;
- формирование базовых умений составлять программы кадрового аудита и кадрового консультирования;
- формирование навыков анализа предложений, услуг кадровых консультантов, оценки их социально-экономической эффективности с позиции предприятия-заказчика.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Кадровый консалтинг и аудит» относится к базовой части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных по курсам «Организационное поведение», «Теория организации и организационное проектирование», «Развитие систем менеджмента качества», «Организация и развитие службы персонала», «Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом», «Психологическое консультирование в менеджменте»; является основой для последующего освоения дисциплин: «Управление организационной культурой», «Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений», «Современные проблемы управления персоналом».

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций
(ОК-2, ОПК-8, ПК-2, ПК-12)

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ОК-2	готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения		действовать в нестандартны х ситуациях кадрового консультирова ния	
2.	ОПК-8	владение методикой определения социально-экономической эффективности	возможные направления и методы оценки клиентом и	использовать результаты расчета для подготовки решений в	методами определения социально-экономическо й

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем	консультанто м эффективност и консультиров ания	области оптимизации функциониров ания отдельных подсистем системы управления	эффективност и системы управления персоналом
3.	ПК-2	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	составляющие кадрового потенциала организации	оценивать кадровый потенциал персонала, определять направления и формулироват ь задачи по развитию системы управления персоналом	Методами оценки кадрового потенциала
4.	ПК-12	владение принципами, методами диагностики организационного развития, технологиями проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умение использовать их в своей профессиональной деятельности	возможности и ограничения консультиров ания как метода совершенство вания управления организациям и		принципами, методами диагностики организационн ого развития, мониторинга кадрового потенциала

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице
(для студентов ОФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		А			
Аудиторные занятия (всего)	24	24			
В том числе:					
Занятия лекционного типа	8	8			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	16	16			
Лабораторные занятия	-	-			
Самостоятельная работа (всего)	12	12			
В том числе:					
Проработка учебного (теоретического) материала	4	4			
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, реферата, презентаций)	4	4			
Подготовка к текущему контролю	4	4			
Промежуточная аттестации (экзамен)	36	36			
Общая трудоемкость час зач. ед.	72	72			
	2	2			

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в 2 семестре (очная форма)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Кадровое консультирование как теория и практика	6	2	2		2
2.	Этапы и методы консультирования, составление программы и контракта	7	2	2		3
3.	Эффективность кадрового консультирования	8	2	4		2
4.	Кадровый аудит: роль и задачи в системе аудиторских и консультационных услуг	8	2	4		2
5.	Основные направления кадрового аудита, содержание работ	7	0	4		3
	<i>Итого по дисциплине:</i>		8	16		12

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

(заочная форма)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7

№	Наименование разделов	Количество часов				
1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровое консультирование как теория и практика	12	1	2	-	9
2	Этапы и методы консультирования, составление программы и контракта	14	1	3	-	10
3	Эффективность кадрового консультирования	13	1	2	-	10
4	Кадровый аудит: роль и задачи в системе аудиторских и консультационных услуг	12	1	2	-	9
5	Основные направления кадрового аудита, содержание работ	12	0	3	-	9
	<i>Итого по дисциплине:</i>		4	12	-	47

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов дисциплины:

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Кадровое консультирование как теория и практика	Понятие кадрового (организационно-кадрового) консультирования. Виды консультационных услуг. Кадровое консультирование: основные направления, его связи с другими направлениями организационно-управленческого консультирования. Научные основания консалтинга, их междисциплинарный характер. Зависимость практики от уровня разработанности проблемы в науке. Профессионализм и этика в консультировании	Участие в интерактивных формах аудиторной работы: 1. Дискуссия «Соотношение понятий управленческого и кадрового консультирования, понятий управленческого аудита и консультирования». 2. Работа в малых группах «Профессионализм в консультировании»
2.	Этапы и методы консультирования, составление программы и контракта	Причины обращения организаций к консультантам. Уточнение запроса организации-клиента, выявление проблем, определение задач. Содержание контракта на консультационные услуги. Планирование и организация выполнения работ. Этапы консультирования. Методы сбора и обработки информации. Методы выработки решений, методы внедрения разработок и рекомендаций	Участие в интерактивных формах аудиторной работы: блиц-опрос «Содержание контракта на консультационные услуги при

		(обучение персонала, методы развития потенциала руководителей, и т.п.). Диагностические и обучающие деловые игры в консультировании. Использование экспертного оценивания: общие требования, формирование экспертной группы, оценка согласованности экспертов. Типичные ошибки консультантов на разных этапах работы.	экспертном и процессном консультировании».
3.	Эффективность кадрового консультирования	Оценка социально-психологической и экономической эффективности консалтинга. Выбор показателей эффективности. Определение реальных изменений: новые знания и умения персонала, новое поведение (изменение отношений), новые системы (управления, отбора персонала и т.п.), новые проекты. Прямые и косвенные, количественные и качественные результаты	Участие в интерактивных формах аудиторной работы : Дискуссия «Трудности оценки результативности консалтинга по общим экономическим показателям организации».
4.	Кадровый аудит: роль и задачи в системе аудиторских и консультационных услуг	Роль и задачи кадрового аудита в системе аудиторских и консультационных услуг. Взаимосвязь аудита и консультирования. Основные области (сферы) кадрового аудита в организации. Уровни кадрового аудита по объекту изучения (организация, подразделение, конкретные руководители или специалисты). Персонал организации и его деятельность как объект аудита. Система управления персоналом как объект аудита. Направления аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Основные исследовательские подходы в аудите: подход соответствия нормам, сравнительный, экспертный, статистический, по целям. Методы сбора данных в кадровом аудите: интервью, анкетирование, анализ документов, обзоры отношений, эксперимент и др. Анализа трудовых показателей при проведении аудита.	Блиц-опрос «Причины использования организациями кадрового аудита».
5.	Основные направления кадрового	Аудит условий труда и трудовых отношений. Подготовка организации к проверке государственной инспекцией труда. Виды	Дискуссия «Оценка достижений и

аудита, содержание работ	проверок и полномочия инспектора труда. Аудит системы планирования персонала, подбора, обучения и развития персонала. Аудит форм контроля и оценки персонала. Оценка достижений и оценка потенциала работника: общее и различное в методах и интерпретации данных. Оценка потенциала рабочих групп, структурных подразделений. Аудит системы стимулирования труда. Оценка эффективности работы службы персонала: количественные и качественные методы. Аудиторское заключение, основные требования к нему	оценка потенциала работника: общее и различное в методах диагностики и интерпретации данных».
--------------------------	--	---

2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Кадровое консультирование как теория и практика	Понятие кадрового (организационно-кадрового) консультирования. Виды консультационных услуг. Профессиональные сообщества консультантов. Профессионализм и этика в консультировании.	Доклады, презентация рефератов и дискуссия по ним
2.	Этапы и методы консультирования, составление программы и контракта	Причины обращения организаций к консультантам. Планирование и организация выполнения работ. Этапы консультирования. Основные модели взаимодействия (роли) консультанта и заказчика. Примеры конкретных консалтинговых проектов. Типичные ошибки консультантов на разных этапах работы.	Выступления (доклады) на семинаре, дискуссия по ним. Ролевая игра «Ожидания и опасения консультантов и заказчиков»
3.	Эффективность кадрового консультирования	Оценка социально-психологической и экономической эффективности консалтинга. Выбор показателей эффективности. Прямые и косвенные, количественные и качественные результаты.	Презентация индивидуального задания «Критический анализ отчета консультантов»
4.	Кадровый аудит: роль и задачи в системе аудиторских и консультационных услуг	Роль и задачи кадрового аудита. Основные области (сферы) кадрового аудита в организации. Исследовательские подходы в аудите: подход соответствия нормам, сравнительный, экспертный, статистический, по целям. Этапы аудита.	Доклады, презентация рефератов и дискуссия по ним
5.	Основные направления кадрового аудита, содержание работ	Документы, подлежащие проверке государственной инспекцией труда. Аудит планирования и подбора персонала. Аудит обучения и развития персонала. Аудит системы стимулирования труда. Оценка профессионального и социально-	Доклады, письменный опрос

		психологического потенциала рабочих групп, структурных подразделений.	
--	--	---	--

2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия – не предусмотрены

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы - не предусмотрены

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
	Проработка учебного (теоретического) материала	Методические рекомендации для студентов направления управление персоналом по выполнению письменных работ, утвержденные кафедрой управления персоналом и организационной психологией, протокол № 12 от 03.05.2017 г.
	Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)	
	Реферат	
	Эссе	
	Подготовка к текущему контролю	

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии.

В учебном процессе при освоении дисциплины используются: лекции, групповая работа студентов по анализу конкретных ситуаций (кейс-анализ), написание и обсуждение докладов, рефератов, эссе. Самостоятельная работа студентов (освоение

аналитических и методов анализа информации и интерпретации результатов) над контрольными заданиями.

Интерактивные образовательные технологии: лекция-дискуссия, ответы на вопросы, презентации, анализ практических ситуаций в малых группах, обсуждение докладов, ролевая игра.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.

Проводится устный опрос, презентация рефератов и дискуссия по ним на семинарах, дискуссии и периодические письменные опросы (до 15 минут) на лекциях. На семинарах используется анализ практических ситуаций (кейсов) в группах по 3-7 студентов.

Примеры контрольных вопросов:

Тема 1. Кадровое консультирование как теория и практика

Контрольные вопросы:

- Сущность и задачи кадрового консультирования как теории и практики. Причины обращения к консультантам.
- Организационно-кадровое консультирование: его основные направления и место среди других направлений управленческого консультирования.
- Профессионализм в консультировании: основные критерии

Тема 2. Этапы и методы консультирования, составление программы и контракта

Контрольные вопросы:

- Подготовка к консультированию. Уточнение запроса организации-клиента, предварительный диагноз проблемы.
- План консультирования. Содержание контракта на консультационные услуги, виды контракта.
- Основные модели взаимодействия консультанта и заказчика. Роль их индивидуально-психологических характеристик, ожиданий, опыта.
- Основные этапы кадрового консультирования, их содержание
- Методы кадрового консультирования.

Тема 3. Эффективность кадрового консультирования

Контрольные вопросы:

- Процесс консультирования. Организация выполнения работ. Внедрение изменений.
- Эффективность консультирования: основные критерии и методы оценки.
- Примеры конкретных консалтинговых проектов. Определение эффективности, результативности.

Тема 4. Кадровый аудит: роль и задачи в системе аудиторских и консультационных услуг

Контрольные вопросы:

- Соотношение понятий финансового аудита, управленческого аудита и кадрового аудита. Узкая и широкая трактовка понятия «кадровый аудит».
- Причины использования организациями кадрового аудита. Роль и задачи кадрового аудита на рынке аудиторских и консалтинговых услуг.

Тема 5. Основные направления кадрового аудита, содержание работ

Контрольные вопросы:

- Основные сферы и объекты кадрового аудита в организации: возможные основания их классификации. Аудит персонала организации и аудит системы управления персоналом.
- Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
- Аудит системы подбора персонала.
- Аудит системы обучения и развития персонала.

Пример задания по кейс-анализу.

Задание: изучить представленный отчет консультантов. Какие достоинства и недостатки отчета можно указать (по процедурам диагностики, параметрам оценки, способам анализа и представления данных заказчику). Какие изменения в методах оценки и изложении материала вы бы предложили (аргументировать).

Отчет по результатам оценки индивидуального управленческого потенциала руководителей отделений банка (на основе открытого материала консалтинговой компании «Евроменеджмент». Фамилии изменены).

Диагностическая (оценочная) сессия проводилась экспертами-психологами компании по технологии Ассесмент-центра с целью оценки управленческого и личностного потенциала руководителей отделений Банка «XXX». В оценочной сессии принимали участие 5 сотрудников банка, управляющие отделений.

В качестве экспертов со стороны Банка выступали директор департамента, финансовый директор и представитель службы персонала Банка.

Со стороны консалтинговой компании – 2 эксперта (руководитель отдела управленческого консалтинга и руководитель отдела кадрового консалтинга).

Основными целями оценочной сессии являлись:

- определение наиболее перспективного кандидата на замещение вакантной должности руководителя сети отделений (фактически – будущего непосредственного начальника над остальными участниками сессии);
- ранжирование участников сессии с точки зрения их менеджерских и личностных качеств для определения их возможных карьерных передвижений по горизонтали и вертикали.

В качестве дополнительных целей выступали:

- оценка действий данной группы управленцев с точки зрения эффективности и слаженности;
- определение оптимальной области деятельности участников сессии и разработка рекомендаций по совершенствованию их управленческих навыков.
- Управленческие и личностные качества менеджеров, их умение работать в группе оценивались по следующим параметрам:
- Уровень проявления мыслительных, организационных, деловых способностей в индивидуальной и групповой деятельности.
- Уровень управленческой компетентности.
- Сформированность личностных качеств, важных для управленческой деятельности.
- Понимание и принятие правил групповой работы.
- Работа по достижению поставленных целей проводилась в два этапа.

Первый этап состоял из четырехчасовой оценочной сессии, в ходе которой использовались упражнения, направленные на выявление различных особенностей поведения участников при организации групповой работы и взаимодействии друг с другом. На втором этапе по решению экспертной комиссии консультанты провели целенаправленное психологическое тестирование всех пятерых руководителей отделений по дополнительному запросу специалистов Службы персонала Банка. По тестам были составлены психологические заключения (Приложение 1).

Краткое описание процедур оценки. На первом этапе в ходе четырехчасовой групповой оценочной сессии участники решали четыре задачи.

1) Конструкторская задача. Данная задача была предложена в начале оценочной сессии и служила в качестве разминки. Задача решалась в ходе групповой работы.

В ходе решения оценивалась способность каждого участника и группы в целом находить нестандартные, творческие решения, гибкость и динамичность их мыслительных процессов, умение внимательно слушать задание, четко выполнять поставленные условия. Оценивалась также эффективность взаимодействия.

Для нахождения правильного способа решения требовалось включение большинства участников в процесс группового поиска и коррекции предлагаемых вариантов.

2) Деловая игра «Новый бизнес». Деловая игра проводилась по следующей схеме: участникам было предоставлено время на поиск индивидуального решения, затем следовало коллективное обсуждение и выработка группового решения. При согласовании решения группа выбирала представителя, который докладывал результат.

Деловая игра ориентирована на оценку:

- системности индивидуального мышления участников
- умения каждого анализировать ситуацию, используя здравый смысл, логику и общую культуру
- умения аргументировать свою точку зрения
- способности убеждать
- умения организовывать работу группы
- умения структурировать время и расставлять приоритеты в работе
- умения работать в группе, ориентируясь на достижение результата и сохранение отношений
- способности брать на себя ответственность за групповое решение
- умения работать в ситуации давления извне и жестких временных ограничений.

3) Упражнение «Ранжирование действий менеджера при реализации проекта». Упражнение ориентировано на оценку большинства тех же качеств и навыков, что и предыдущее задание, а также оценку теоретических и практических знаний в области менеджмента.

4) Деловая игра «Заседание кредитного Комитета». В этой деловой игре оценивались:

- умение работать с информацией
- умение работать с документами
- профессиональные навыки (оценивались экспертами Банка по видеоматериалам игры)

В ходе диагностической сессии эксперты оценивали работу участников по заранее согласованным и утвержденным критериям. Заполнялись Бланки оценки каждого участника, где рассчитаны средние баллы по оценкам пяти экспертов.

Результаты диагностики. Результаты диагностики представлены в двух частях: индивидуальные заключения и групповая характеристика.

В первой части даны пять Заключений, где описаны сильные и слабые стороны каждого участника сессии как руководителя, область деятельности, где он мог бы быть наиболее эффективным, и даны рекомендации по повышению его управленческих навыков. Представлен рейтинг участников по оценке экспертов в групповой сессии; представлено распределение участников оценочной сессии в соответствии с тем, как проявились их индивидуальные особенности в процессе групповой работы.

Во второй части в качестве результатов предоставлена характеристика группового взаимодействия и дана оценка действий данной группы управленцев с точки зрения эффективности, слаженности и распределения групповых ролей. С большой долей

вероятности можно предположить, что такой стиль взаимодействия характерен и для рабочих ситуаций.

Характеристика группы. Анализ работы группы при выполнении упражнений и оценка результатов каждого задания позволяют предположить, что для данной группы свойственны следующие характеристики и особенности:

Спокойная, доброжелательная и конструктивная атмосфера в группе.

Недостаточная способность группы к анализу ситуации

Высокая активность группы при обсуждении и реализации решений

Отсутствие одного ярко выраженного лидера.

Отсутствие умения налаживать и организовывать эффективную групповую работу, нарушение правил принятия групповых решений.

Диагностическая сессия не показала явных противоречий или отрытых конфликтов в группе. При выполнении заданий группа сохраняет спокойную рабочую обстановку.

Группа не проявила умения серьезно анализировать ситуацию, исходные данные. Участники не стремились оценить исходные предпосылки для решения проблемы, а старались интерпретировать инструкцию и ситуацию в удобном и понятном для себя направлении.

Наибольшие трудности возникали при решении задач, требующих коллективного решения, мозгового штурма. Группа долго согласовывала общее понимание исходных данных. Решения предлагались и принимались скорее из общих соображений, чем из оценки реальности и возможных последствий тех или иных предложений.

Однако следует отметить, что данная особенность группы скорее вызвана недостаточно сформированными навыками командной аналитической деятельности, которые тренируются. Так, уже по ходу работы, с каждым новым заданием, возрастала способность и стремление к анализу исходных условий, построению решения не на ровном месте, а в соответствии с предпосылками и факторами, влияющими на правильность решения.

При разработке и принятии решений группа часто стремилась как можно быстрее прийти к ответу, не рассматривая возможные варианты и не проблематизируя истинность своих исходных предпосылок. Решение обычно принималось случайным образом, с подачи одного из участников, который хоть что-то придумал, а не в результате совместной мыслительной деятельности, взаимодополняющих идей, развиваемых группой.

Наибольшее число идей возникает у Иванова, однако, он «зацикливается» на своем предложении и слишком активно продвигает его. При этом, только рассуждая вслух и самостоятельно осознавая ошибочность своей идеи, он отказывается от нее.

Конструктивные идеи появлялись с подачи Родионова. Можно сказать, что активные действия при реализации групповых решений предпринимали г-да Родкин, Кузнецов и Родионов. Иванов и Морозов скорее выдвигали идеи и обсуждали предлагаемые решения.

При решении задач участники группы вели себя достаточно активно, особенно, в стадии предложения, проверки и обсуждения идей и гипотез.

Работа по реализации выработанных идей происходит активно, без сбоев и конфликтов.

Можно отметить адекватность поведения участников сессии, их спокойствие и доброжелательность.

В целом группа проявила высокую заинтересованность и при работе с игровыми заданиями, и при обсуждении профессиональных тем. Активность группы стимулировалась преимущественно Родкиным, Кузнецовым и Ивановым.

Следует отметить, что фактически ни один участник не взял на себя ответственности за введение правил групповой работы и их соблюдение. Групповая работа складывалась стихийно, никто не пытался ее организовать. Часто все говорили

одновременно, не слышали друг друга, перебивали. Поэтому в качестве общей рекомендации всем участникам выделяется необходимость в формировании навыков групповой работы, технологии выработки и принятия групповых решений, эффективной работы в команде.

Внутрикомандные роли. Распределение ролей в группе складывалось по ходу взаимодействия. При выполнении заданий роли распределялись следующим образом:

Родкин - лидер (административного типа) и организатор. При решении задач он выдвигает собственные предложения и решения, прислушивается к аргументам остальных членов группы. Если аргументы других участников убедительны, то он принимает их предложения. Фактически не критикует идеи других участников. Он аргументирует, а не просто предлагает поверить его опыту и интуиции. Такая критика поощряет членов группы к активности и проявлению инициативы. Тихонов выступает от лица группы, берет на себя ответственность за результат ее деятельности, когда группа делегирует ему такие полномочия.

Кузнецов – достаточно жесткий организатор командной работы. Предпринимает попытки организовать взаимодействие между участниками группы, стимулировать их активность. Группа ориентирована на него как на человека практичного и реалистичного, который может предложить собственное решение, дать содержательное обоснование своего мнения, аргументировано показать, почему альтернативное решение не эффективно. Сергей имеет потенциал организатора, готов брать на себя ответственность за подготовку решений и достижение намеченного результата.

Иванов - генератор идей, претендующий на лидерство и эрудированный критик. При выполнении игровых упражнений действовал активно, предлагал свои решения, однако был невнимателен к идеям других участников. Практически не поддается давлению группы и с трудом соглашается с общим мнением. Он ставит под сомнение многие высказывания лидера, задает уточняющие вопросы, провоцирует дискуссию в группе.

Родионов – исполнитель, потенциальный генератор идей, эмоциональный “катализатор”, который поддерживает и вдохновляет остальных участников. Он был эмоционально вовлечен в работу группы, выступал с собственными решениями и с критикой. Его вклад в работу группы заключался также в эмоциональной поддержке других участников.

Морозов – эксперт и аналитик, представляющий ценность для группы своим обширным кругозором и разнообразными профессиональными знаниями.

Таким образом, в группе можно выделить трех потенциальных лидеров и генераторов идей – Родкин, Кузнецов и Иванов.

Выводы и рекомендации. По результатам проведения оценочной сессии можно сделать следующие выводы:

Самым подготовленным и опытным руководителем из представленных участников является г-н Родкин. Большим менеджерским и лидерским потенциалом обладают г-да Кузнецов, Иванов и Родионов. Г-н Морозов скорее эксперт и эрудит, чем организатор и вдохновитель групповой работы.

Данная группа не представляет собой сложившийся коллектив, легко поддается развитию и изменениям.

В группе отсутствует жесткое распределение ролей и устойчивые схемы взаимодействия.

Атмосфера в группе в целом конструктивная, уважительная, спокойная и доброжелательная, явные противоречия и расхождения интересов не проявляются.

Группа продемонстрировала высокую профессиональную мотивацию.

В ходе диагностической сессии не проявилось умение ни одного из участников организовывать эффективное групповое взаимодействие по выработке решений.

Для успешной реализации продуктивной деятельности данной группы необходимо:

- Четко и желательно в письменном виде ставить задачи, так как на стадиях принятия поставленных задач и анализа ситуации возникает стремление изменить исходные условия по своему усмотрению, интерпретируя их в соответствии с тем, как это кажется удобным.
 - Всем членам группы повысить управленческую эффективность в области организации работы группы, проведения совещаний, анализа ситуаций.
- (конец документа)

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

Вопросы к экзамену

1. Виды управленческого консультирования, классификации консультационных услуг.
2. Организационно-кадровое консультирование: его основные направления и место среди других направлений управленческого консультирования.
3. Этические принципы консультирования.
4. Подготовка к консультированию. Уточнение запроса организации-клиента, предварительный диагноз проблемы.
5. План консультирования, определение задач, ролей, ресурсов. Содержание контракта на консультационные услуги, виды контракта.
6. Основные модели взаимодействия консультанта и заказчика. Роль их индивидуально-психологических характеристик, ожиданий, опыта.
7. Методы кадрового консультирования.
8. Основные этапы кадрового консультирования, их содержание.
9. Процесс консультирования. Организация выполнения работ. Внедрение изменений.
10. Эффективность консультирования: основные критерии и методы оценки.
11. Виды и направления аудиторской деятельности. Соотношение понятий финансового аудита, управленческого аудита и кадрового аудита. Узкая и широкая трактовка понятия «кадровый аудит».
12. Причины использования организациями кадрового аудита. Роль и задачи кадрового аудита на рынке аудиторских и консалтинговых услуг.
13. Исследовательские подходы в аудите: подход соответствия нормам, сравнительный, экспертный, статистический, по целям.
14. Основные сферы и объекты кадрового аудита в организации: возможные основания их классификации. Аудит персонала организации и аудит системы управления персоналом.
15. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления персоналом, их использование в кадровом аудите.
16. Специфика задач на разных уровнях кадрового аудита (организация, подразделение, конкретные руководители или специалисты).
17. Этапы кадрового аудита.
18. Методы сбора данных в кадровом аудите: интервью, анкетирование, анализ документов, обзоры отношений, эксперимент и др.
19. Аудиторское заключение, основные требования к нему, специфика его частей, предназначенных для линейных руководителей и руководителей служб персонала.
20. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала.
21. Аудит условий и безопасности труда. Аудит рабочих мест.
22. Аудит системы планирования персонала. Анализ численности, состава и движения кадров.
23. Аудит системы подбора и найма персонала.
24. Аудит системы обучения и развития персонала.

25. Аудит форм контроля и методов оценки персонала. Показатели результативности труда. Контроль и контроллинг.
26. Выявление специфических критериев оценки эффективности менеджеров в разных организациях и подразделениях. Психосемантический подход к построению организацией собственной системы оценки управленческого труда.
27. Профессиональный и социально-психологический потенциал трудовых коллективов (подразделений, проектных команд). Методы оценки социально-психологического потенциала.
28. Аудит системы стимулирования труда.
29. Анализ и контроллинг издержек на персонал.
30. Подготовка организации к проверке государственной инспекцией труда. Документы кадрового делопроизводства, подлежащие проверке.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).

5.1 Основная литература:

1. Блинов, А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : учеб. / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – Электрон. дан. – М.: Дашков и К, 2016.– Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93335>
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА, 2018 – 695 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=942757>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах.

5.2 Дополнительная литература:

1. Алпатова Н.Г., Шорникова Н.Ю. Аудит расчетов по оплате труда. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. М.: Питер, 2007.
3. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2008.
4. Евстратов А.Ю. Аналитическая оценка методов оценки стоимости кадрового потенциала индивидуального работника и предприятия в целом // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – С. 52-55.
5. Жуков А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации. М.: МИК, 2010.
6. Зинов В.Г. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: учебное пособие / В.Г. Зинов, Т.Я. Лебедева, С.А. Цыганов. - М. : ДЕЛО АНХ, 2009.
7. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012.
8. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учеб пособие/ Под ред. Н.И. Шаталовой. М: Инфра-М, 2014.
9. Коуп М. 7 основ консалтинга. СПб.: Питер, 2007.
10. Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие для студентов. М.: Финансы и статистика, 2006.
11. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие для вузов/ Л. В. Лебедева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/F3FE279B-C3C2-4346-BD45-605FC8C990B6#page/1>
12. Лихацкий В.И. Аудит и контроллинг персонала. СПб: Изд-во ГИЭФПТ, 2012.
13. Лузаков А.А. Личность как субъект познания: категоризация при восприятии другого человека. Краснодар, 2007. (Гл. 6. Субъективные категории в оценке труда менеджеров. С.212–223).
14. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник. М., 2015.
15. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. Учебное пособие. М.: Альфа-Пресс, 2010.
16. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления. – М.: Высшая школа менеджмента, 2010.
17. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие. М.: Московский гос.университет экономики, статистики и информатики, 2006.
18. Французова Л.В. Готовимся к аудиту кадровых документов // Справочник кадровика. 2015. №5.
19. Шлендер П.Э., Смирнова М.Е., Петроченко Н.П. Аудит и контроллинг персонала организации. Учеб. пособие - 2-е изд. М.: Вузовский учебник, 2012.

5.3. Периодические издания:

Управление персоналом.
 Справочник кадровика
 Справочник по управлению персоналом
 Кадровик
 Кадровый менеджмент

Кадровое дело
Охрана труда и социальное страхование
Трудовое право

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).

Электронный каталог библиотеки КубГУ <http://www.kubsu.ru/node>
Научная электронная библиотека E-library <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
Коллекция журналов издательства Elsevier <http://www.sciencedirect.com/>
Scopus – мультidisциплинарная реферативная база данных <http://www.scopus.com/>
Web of Science (WoS)-база данных научного цитирования <http://webofknowledge.com>

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages
– Официальная статистика РФ: Рынок труда, занятость и заработная плата
<http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ
<http://www.niitruda.ru> - Научно-исследовательский институт труда и социального страхования (НИИ труда)
<http://git23.rostrud.ru/> - Гос. инспекция труда в Краснодарском крае
<http://budgetrf.ru/welcome> – Университетская информационная система «Россия»
<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент".
<http://www.top-personal.ru> - журнал "Управление персоналом".
<http://www.pro-personal.ru/>- Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом
<http://www.hr-journal.ru/> - журнал «Работа с персоналом»

Консалтинговые и аудиторские компании:

<http://www.deloitte.com/view/RU/ru/services/consulting/index.htm> - Департамент консалтинга международной компании «Делойт Туш Томацу Лимитед» (в России используется брэнд «Делойт»).

<http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/index.jhtml> - консалтинг по управлению персоналом «PwC Россия» (международная сеть компаний по консалтингу и аудиту «PwC - Pricewaterhouse Coopers»).

<http://www.ey.com/Ru/ru/Services/Advisory> - консультационные услуги от компании «Ernst & Young»

<http://www.kpmg.com/ru/ru/pages/default.aspx> - КПМГ - международная сеть фирм, входящих в ассоциацию «KPMG International» - аудиторские, налоговые и консультационные услуги.

http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/russia/ru - McKinsey & Company - одна из ведущих международных компаний (аудиторские и консультационные услуги)

<http://emd.ru/> - Компания «Евроменеджмент» (г. Москва)

<http://morganhunt.ru/> - Morgan Hunt - международная компания (поиск руководителей высшего и среднего звена).

<http://www.hrmonitor.ru/> - консалтинговая компания «Авенир», специализирующаяся на подборе менеджеров и высококвалифицированных специалистов.

<http://www.bitobe.ru> - Be to Be Consulting Group (г.Санкт-Петербург)

<http://www.ace-consulting.ru> - ACE Consulting Company (г.Москва)

<http://www.itctraining.ru/publ/info/146> - ИТС Group (г.Санкт-Петербург) – тренинговая компания, которая также предоставляет услуги по консалтингу.

<http://www.aprait.ru/> - АПРАЙТ (г. Екатеринбург) – подбор, обучение и мотивация управленческого резерва.

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

Текущий контроль самостоятельной работы студента осуществляется еженедельно в соответствии с программой занятий (проверка рефератов, контрольных заданий и т.п.); промежуточный контроль по итогам дисциплины осуществляется в форме экзамена.

Методические указания по подготовке реферата

В реферате должен быть титульный лист с указанием темы реферата, названия дисциплины, по которой подготовлен реферат, сведений о студенте и преподавателе, который должен реферат проверить. Если реферат состоит из нескольких разделов (не более 4), должен быть лист «Содержание».

Реферат, особенно в магистратуре, должен содержать элементы аналитического обзора, т.е. должны быть представлены разные точки зрения на проблему, позиции разных авторов, проведено их краткое сопоставление.

Рекомендуется использовать в первую очередь литературу из списка, рекомендованного преподавателем к данной дисциплине, и только как дополнение – другие источники. Список источников должен помимо учебников включать научные статьи, материалы из периодики. Предполагается самостоятельная проработка студентом статей и книг, а не пользование чужими готовыми рефератами, которые нередко содержат ошибки, устаревшую литературу и иные признаки низкого качества. Минимальное количество источников, подлежащих проработке, указывает преподаватель.

Должно быть видно, как в реферате использовались указанные источники. Для этого в тексте должны быть ссылки.

После текста работы помещают список использованных источников (библиографический список) по ГОСТ 7.1 -2003. Примеры есть на сайте КубГУ (Библиотека/ Информация для читателей/ Методические рекомендации). Источники размещают в алфавитном порядке, сначала на русском языке, затем - на иностранных языках, и нумеруют. Номера источников рекомендуется использовать для внутритекстовых ссылок. Ссылки даются в виде номера (номеров) источников в квадратных скобках. Например, [8] или [10; 14; 16]. Номер страницы требуется только в тех случаях, когда вами используется прямое цитирование с кавычками или есть необходимость указать конкретное место в оригинальном тексте. Номер страницы ставится рядом с номером источника, например, [12, с. 45].

Такая форма ссылок более предпочтительна, чем другие разрешенные формы, такие, например, как подстрочные библиографические ссылки или затекстовые библиографические ссылки по ГОСТ 7.05-2008.

Описание интернет-источника (электронного ресурса) не должно состоять из одного только адреса, нужно сначала указать автора (если есть), название статьи, название сайта.

При использовании на компьютере метода «копировать – вставить», надо следить, чтобы из чужих текстов в ваш текст не попали неправильные ссылки или элементы форматирования. Пример: в списке литературы в реферате указано всего 7 источников, а в тексте встречается ссылка на источник [86].

Бывает, что студент указывает в списке литературы шесть-семь источников, но в реферате фактически использует только один-два источника. Такая недобросовестность обычно хорошо видна преподавателю, или обнаруживается при проверке текста

программой «Антиплагиат». Но даже если в реферате действительно использовались все указанные студентом книги и статьи, это трудно оценить, если в тексте мало ссылок. В тексте должны встречаться ссылки на все источники, указанные в списке литературы.

Текст должен быть тщательно отформатирован. Чаще всего используются следующие правила форматирования.

Текст работы следует печатать через полтора интервала, соблюдая следующие размеры полей: левое поле - 30 мм, правое - 10 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. Цвет шрифта должен быть черным, размер шрифта 14-й или 12-й. Полужирный шрифт не применяется. Обязательны: абзацные отступы (сделанные из меню «формат/абзац», а не пробелами или клавишей «Tab»); выравнивание текста по краям, отсутствие лишних интервалов между абзацами. Правила оформления рисунков и таблиц есть в методических рекомендациях на любой выпускающей кафедре.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).

8.1 Перечень информационных технологий.

– Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.

– Использование электронных презентаций при проведении практических занятий.

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

– Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»).

Университет обеспечивает возможность свободного использования компьютерных технологий. Все компьютерные классы университета объединены в локальную сеть, со всех учебных компьютеров имеется выход в Интернет. Обеспечивается доступ к информационным ресурсам, к базам данных, в читальных залах к справочной и научной литературе, к периодическим изданиям в соответствии с направлением подготовки. При использовании электронных изданий КубГУ обеспечивает каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерном классе с выходом в Интернет в соответствии с объемом изучаемых дисциплин.

В компьютерных классах имеется необходимое программное обеспечение: Windows 7, Office 13, Консультант, Гарант.

8.3 Перечень информационных справочных систем:

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)

Электронная библиотечная система "Университетская библиотека ONLINE" - <http://www.biblioclub.ru>

Электронная библиотечная система издательства "Лань" - <http://e.lanbook.com/>

Электронная библиотечная система "Айбукс" - <http://ibooks.ru/>

Scopus - реферативная база данных - <http://www.scopus.com/>

Электронная библиотека "Издательского дома "Гребенников" - www.grebennikon.ru

Научная электронная библиотека (НЭБ) - <http://www.elibrary.ru/>

Коллекция научных электронных журналов издательства Sage - <http://online.sagepub.com>

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционная аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук,) и соответствующим программным обеспечением (ПО). аудитория 409н.
2.	Семинарские занятия	Аудитория, (кабинет) 409н, 411н
3.	Лабораторные занятия	Не предусмотрены
4.	Курсовое проектирование	Аудитория, (кабинет) 409н
5.	Групповые (индивидуальные) консультации	Аудитория, (кабинет) 409н, 411н
6.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория, (кабинет) 409н, 411н
7.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Образовательный процесс организуется на факультете Управления и психологии. В составе используемых площадей имеются 5 аудиторий для лекционных и практических занятий, 3 компьютерных классов, 4 мультимедийные аудитории с выходом в Интернет библиотека, включающая читальные залы, конференц-зал.

Каждый обучающийся обеспечен доступом к электронно-библиотечной системе, содержащей издания по основным изучаемым дисциплинам и сформированной по согласованию с правообладателями учебной и учебно-методической литературы.