

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.
«1» июня 2016г.



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

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)
«Управление кадровым потенциалом организации»

Программа подготовки: академическая

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Краснодар 2016

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


подпись

Программу составил: А.А. Лузаков, д. психол. н., доцент

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и организационной психологии протокол № 11 от 04 апреля 2018 г.


подпись

Заведующий кафедрой (разработчика) А.А. Лузаков

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры управления персоналом и организационной психологии протокол № 12 от 25 мая 2016 г.

Заведующий кафедрой управления персоналом и организационной


подпись

психологии А.А. Лузаков

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 11 от 27 мая 2016 г.

Председатель УМК факультета

Кимберг А.Н.


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;
- овладение умением оценивать кадровый потенциал персонала организации, формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом,
- овладение начальными методами определения социально-экономической эффективности управления персоналом и умением использовать результаты для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом
- знакомство с принципами диагностики организационного развития и определения результативности технологий управления персоналом в организации;
- формирование базовых умений составлять программы кадрового аудита и кадрового консультирования, развитие готовности нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

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 компетенции	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 нестандартных ситуациях кадрового консультирования	
2.	ОПК-8	владение методикой	возможные	использовать	методами

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем	направления и методы оценки клиентом и консультантом эффективности и консультирования	результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования отдельных подсистем системы управления	определения социально-экономической эффективности 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 формулировать 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	возможности и ограничения консультирования как метода совершенствования управления организациям и		принципами, методами диагностики организационного развития, мониторинга кадрового потенциала

№ п.п.	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		профессиональной деятельности			

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
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	1. Краткая дискуссия «Соотношение понятий управленческого и кадрового 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 (обучение персонала, методы развития потенциала руководителей, и т.п.). Диагностические и обучающие деловые	Блиц-опрос «Содержание контракта на консультационные услуги при экспертном и процессном консультировании».

		игры в консультировании. Использование экспертного оценивания: общие требования, формирование экспертной группы, оценка согласованности экспертов. Типичные ошибки консультантов на разных этапах работы.	
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	Краткая 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 аудита, содержание работ	Аудит условий труда и трудовых отношений. Подготовка организации к проверке государственной инспекцией труда. Виды проверок и полномочия инспектора труда. Аудит системы планирования персонала, подбора, обучения и развития персонала. Аудит форм контроля и оценки персонала. Оценка	Краткая дискуссия «Оценка достижений и оценка потенциала работника: общее и различное в методах диагностики и интерпретации

	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	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-психологического потенциала рабочих групп, структурных подразделений.	Доклады, письменный опрос

2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия – не предусмотрены

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

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, ролевая игра, самостоятельная работа студентов над контрольными заданиями (освоение методов анализа информации и интерпретации результатов)

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

Семестр	Вид занятия (Л, ПЗ, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
	Л	Лекция-дискуссия, лекция-консультация, ответы на вопросы	6
	ПЗ	Беседы, анализ ситуаций, презентация докладов, сообщений в формате мини-конференции	8
Итого:			14

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

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.

Проводятся краткие дискуссии и периодические письменные опросы (до 15 минут) на лекциях. На семинарах – устный опрос, презентация рефератов и дискуссия по ним, анализ практических ситуаций (кейсов) в группах по 3-7 чел. (ОК-2, ОПК-8, ПК-2, ПК-12)

Примеры контрольных вопросов и тем для дискуссий:

Тема 1. Кадровое консультирование как теория и практика (ОК-2, ПК-12)

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 (ОК-2, ПК-2, ПК-12)

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 (ОПК-8, ПК-2)

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 (ОПК-8, ПК-2)

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.

12) Тема 5. Основные направления кадрового аудита, содержание работ (ОПК-8, ПК-

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 (ПК-2, ПК-12).

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 открытых 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)

Критерии оценки ответов на вопросы, участия в дискуссии:

«незачет» - содержательно неверные ответы, отсутствие работы над вопросами для обсуждения, нет участия в публичном обсуждении и/или аргументации сформулированных выводов;

«зачтено» - содержательно верные ответы, активное участие в групповой работе над вопросами для обсуждения, содержательное участие в публичном обсуждении, аргументация сделанных выводов; позиция лидера или модератора в групповой деятельности с содержательным участием в публичном обсуждении и системной аргументации сформулированных выводов.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

Вопросы к экзамену

1. Виды управленческого консультирования, классификации консультационных услуг. (ПК-12)
2. Организационно-кадровое консультирование: его основные направления и место среди других направлений управленческого консультирования. (ОПК-8, ПК-12)
3. Этические принципы консультирования. (ПК-12)
4. Подготовка к консультированию. Уточнение запроса организации-клиента, предварительный диагноз проблемы. (ПК-2)
5. План консультирования, определение задач, ролей, ресурсов. Содержание контракта на консультационные услуги, виды контракта. (ПК-2, ПК-12)
6. Основные модели взаимодействия консультанта и заказчика. Роль их индивидуально-психологических характеристик, ожиданий, опыта. (ОК-2, ПК-2)
7. Методы кадрового консультирования. (ПК-2)
8. Основные этапы кадрового консультирования, их содержание. (ПК-2)
9. Процесс консультирования. Организация выполнения работ. Внедрение изменений. (ОК-2, ПК-12)
10. Эффективность консультирования: основные критерии и методы оценки. (ОПК-8, ПК-2)
11. Виды и направления аудиторской деятельности. Соотношение понятий финансового аудита, управленческого аудита и кадрового аудита. Узкая и широкая трактовка понятия «кадровый аудит». (ОПК-8, ПК-12)
12. Причины использования организациями кадрового аудита. Роль и задачи кадрового аудита на рынке аудиторских и консалтинговых услуг. (ПК-12)
13. Исследовательские подходы в аудите: подход соответствия нормам, сравнительный, экспертный, статистический, по целям. (ОПК-8,
14. Основные сферы и объекты кадрового аудита в организации: возможные основания их классификации. Аудит персонала организации и аудит системы управления персоналом. (ОПК-8, ПК-2)

15. Основные показатели экономической и социальной эффективности управления персоналом, их использование в кадровом аудите. (ОПК-8, ПК-2)
16. Специфика задач на разных уровнях кадрового аудита (организация, подразделение, конкретные руководители или специалисты). (ПК-12)
17. Этапы кадрового аудита. (ПК-12)
18. Методы сбора данных в кадровом аудите: интервью, анкетирование, анализ документов, обзоры отношений, эксперимент и др. (ПК-12)
19. Аудиторское заключение в кадровом аудите. (ОПК-8, ПК-2)
20. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала. (ПК-2)
21. Аудит условий и безопасности труда. Специальная оценка условий труда. (ПК-12)
22. Аудит системы планирования персонала. Анализ численности, состава и движения кадров. (ПК-12)
23. Аудит системы подбора и найма персонала. (ПК-2)
24. Аудит системы обучения и развития персонала. (ПК-2)
25. Аудит форм контроля и методов оценки персонала. Показатели результативности труда. Контроль и контроллинг. (ПК-2)
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. Методы оценки социально-психологического потенциала. (ПК-12)
28. Аудит системы стимулирования труда. (ПК-12)
29. Анализ и контроллинг издержек на персонал. (ОПК-8, ПК-12)
30. Подготовка организации к проверке государственной инспекцией труда. Документы кадрового делопроизводства, подлежащие проверке. (ПК-12)

Критерии оценки:

«неудовлетворительно» – студент не имеет представления о содержании вопросов, не освоил понятийный аппарат;

«удовлетворительно» - студент имеет некоторые представления о содержании вопросов (на пороговом уровне), частично освоил понятийный аппарат;

«хорошо» – студент демонстрирует общие знания по содержанию вопросов, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует обширные системные знания по содержанию вопросов, умеет устанавливать связи между теоретическими понятиями и эмпирическими фактами, формулирует аналитические обобщения и выводы.

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. Шестакова, Е.В. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие / Е.В. Шестакова - Оренбург : ОГУ, 2013. - 199 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=270267>
2. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник [Электронный ресурс] / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников ; ред. А.Е. Илларионова. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 212 с. - (Учебные издания для магистров). - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135375>
3. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / сост. С.В. Левушкина - Ставрополь, 2014. – 168 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514173>

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

5.2 Дополнительная литература:

1. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие [Электронный ресурс]. – М.: КноРус, 2014. — 302 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/53564>.
2. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : Учеб. пособие для студентов вузов / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 255 с. ISBN: 5-238-00717-5. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>
3. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс] / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. – 212 с. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682#page/1>
4. 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>
5. Лузаков, А.А. Личность как субъект познания: категоризация при восприятии другого человека: монография / А.А. Лузаков.– Краснодар, 2007. (Гл. 6. Субъективные категории в оценке труда менеджеров. С.212–223).
6. Парментер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер – М.: Олимп-Бизнес, 2009.

7. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 164 с. - (Высшее образование: Магистратура). – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=501361>
8. Ясько, Б. А. Психологическое консультирование в управлении персоналом [Текст] : практикум / Б. А. Ясько - Краснодар: Кубанский государственный университет, 2018. - 134 с.
9. Ясько, Б. А. Психологическое консультирование в менеджменте [Текст] : монография / Б. А. Ясько – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2017. - 224 с.

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 – мультидисциплинарная 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».
<http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/index.jhtml> - консалтинг по управлению персоналом «PwC Россия» («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

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

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

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 заданий и консультирование посредством электронной почты.
- Использование электронных презентаций при проведении практических занятий.
- Коммуникации со студентами, проверка домашних заданий, консультации через электронную информационно-образовательную среду (личные кабинеты).

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

Программы для демонстрации и создания презентаций Microsoft Office

8.3 Перечень информационных справочных систем:

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

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

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

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

Электронная библиотечная система "Юрайт" - <http://www.biblio-online.ru>

Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM" - www.znanium.com

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

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

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

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 и соответствующим программным

		обеспечением
2.	Семинарские занятия	Специальное помещение, оснащенное презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
3.	Групповые (индивидуальные) консультации	Кабинет, оснащенный мебелью и рабочими станциями с доступом в Интернет
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитория, оснащенная презентационной техникой и соответствующим программным обеспечением
5.	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.