

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет управления и психологии



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДВ.03.01 Кадровый консалтинг**

Направление подготовки :	38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) :	Современные технологии операционного и стратегического управления персоналом на предприятиях производственной сферы
Форма обучения	очная
Квалификация выпускника	магистр

Краснодар 2024

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 № 9 от 17 апреля 2024 г.



подпись

Заведующий кафедрой (разработчика) А.А. Лузаков

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 4 от 22 апреля 2024 г.



Председатель УМК факультета Шлюбуль Е.Ю.

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 представлений об основных видах кадрового консалтинга с акцентом на использовании психологических знаний и технологий для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала с целью повышения эффективности управления.

### **1.2 Задачи дисциплины:**

- формирование представлений о состоянии, проблемах и разновидностях кадрового консалтинга в России и за рубежом;
- знакомство обучающихся с возможностями и опытом использования в кадровом консалтинге психологических теорий и методов для повышения эффективности управления персоналом (анализа и прогнозирования поведения персонала)
- формирование умений планировать консалтинговые программы по проблемам оценки личностных компетенций персонала, по социально-психологическим аспектам кадрового потенциала трудовых коллективов и т.п.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «Кадровый консалтинг» относится к дисциплинам по выбору блока Б1.В.ДВ учебного плана

Дисциплина опирается на знания и умения, полученные при изучении следующих дисциплин: Управление персоналом современной организации, Основы эффективной деловой коммуникации, Лидерство и командообразование, Технологии личностного роста. Последующие дисциплины: Производственная практика.

### **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 следующих компетенций.

Код и наименование индикатора*	Результаты обучения по дисциплине
ПК-1.ИД- 5. Знать основы психологии для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Владеет отдельными знаниями в области психологии для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала
	В целом, владеет знаниями в области психологии для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала
	Уверенно владеет знаниями в области психологии для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала
ПК-2.ИД-5. Уметь использовать различные психологические методы, технологии и инструменты для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Умеет применять отдельные психологические методы, технологии и инструменты для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала
	В целом, умеет применять различные психологические методы, технологии и инструменты для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала
	Умеет уверенно применять различные психологические методы, технологии и инструменты для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала

## 2. Структура и содержание дисциплины.

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. (144 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице.

Вид учебной работы	Всего часов	Курс, часы			
		2			
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	24	24			
В том числе:					
Занятия лекционного типа	8	8			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	16	16			
Лабораторные занятия	-	-			
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	83,8	83,8			
В том числе:					
Проработка учебного (теоретического) материала	70	70			
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, реферата, презентаций)	7,8	7,8			
Подготовка к текущему контролю	5,8	5,8			
<b>Промежуточная аттестации (зачет)</b>	0,2	0,2			
Общая трудоемкость час зач. ед.	144	144			
	4	4			

### 2.2 Содержание дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Кадровый консалтинг, основные его разновидности по задачам и методам		2	4	-	10
2	Проблемы использования в кадровом консалтинге психологических теорий и методов для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала		2	4	-	20
3	Консалтинг по методам оценки личностных компетенций персонала		2	4	-	20
4	Консалтинг по технологиям обучения и управлению мотивацией персонала		-	2	-	20
5	Консалтинг по социально-психологическим аспектам кадрового потенциала трудовых коллективов		2	2	-	13,8
	<i>Итого по дисциплине:</i>		8	16	-	83,8
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

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.	Кадровый консалтинг, основные его разновидности по задачам и методам	Понятие кадрового (организационно-кадрового) консультирования. Виды консультационных услуг. Кадровое консультирование: основные направления, его связи с другими направлениями организационно-управленческого консультирования. Профессионализм и этика в консультировании	1. Краткая дискуссия «Соотношение понятий управленческого и кадрового консультирования»
2.	Проблемы использования в кадровом консалтинге психологических теорий и методов для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Научные основания консалтинга, их междисциплинарный характер. Роль психологических знаний. Зависимость практики от уровня разработанности проблемы в науке. Представления психологической науки о различиях психических свойства, процессов и состояний. Три фактора внутренней регуляции поведения работника (конституционный, индивидуальный, личностный), их взаимосвязь. Иерархические модели регуляции поведения личности. Использование некоторых теорий личности. Теории мотивации и их использование для анализа и прогнозирования поведения персонала в условиях разных систем стимулирования труда. Диагностические и обучающие деловые игры в консультировании. Психологические факторы принятия решений в консалтинге. Эффекты социальной перцепции и их влияние на ошибки экспертного оценивания персонала.	Блиц-опрос «Какие психологические теории и технологии используются в кадровом консалтинге. Приведите примеры»
3.	Консалтинг по методам оценки личностных компетенций персонала	Различия квалификационных и личностных компетенций работников. Оценка психологического потенциала личности. Теоретические представления об управленческом потенциале. Использование теорий ситуационного лидерства. Консалтинг по формированию перечней ключевых личностных компетенций персонала для разных должностей	Краткая дискуссия «Оценка достижений и оценка потенциала работника: общее и различное в методах диагностики и интерпретации данных».
4.	Консалтинг по социально-психологически	Представления о социально-психологических аспектах кадрового потенциала трудовых коллективов. Теории	Блиц-опрос «Какие аспекты кадрового потенциала

	м аспектам кадрового потенциала трудовых коллективов	групповой динамики. Методы сбора данных о сплоченности и срабатываемости. Оценка социально-психологической эффективности консалтинга.	трудового коллектива невозможно определить путем суммирования (усреднения) «индивидуальных потенциалов» работников и почему?»
--	--	---	---

### 2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела	Тематика семинаров и практических занятий	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Кадровый консалтинг, основные его разновидности по задачам и методам	Понятие кадрового (организационно-кадрового) консультирования. Виды и направления консультационных услуг (различия по задачам и методам). Профессионализм и этика в консультировании. Профессиональные сообщества консультантов: их цели и функции.	Доклады, презентация рефератов и дискуссия по ним
2.	Проблемы использования в кадровом консалтинге психологических теорий и методов для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Основные модели взаимодействия (роли) консультанта и заказчика. Типичные ошибки консультантов на разных этапах работы. Оценка результативности консалтинга как определение 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	Выступления (доклады) на семинаре, дискуссия по ним. Ролевая игра «Ожидания и опасения консультантов и заказчиков»
3.	Консалтинг по методам оценки личностных компетенций персонала	Оценка работы и оценка потенциала сотрудника: общее и различное. Использование типологий личности для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала. Проблемы использования психодиагностики для оценки личностных компетенций персонала.	Презентация индивидуально го задания «Критический анализ отчета консультантов»
4.	Консалтинг по социально-психологическим аспектам кадрового потенциала трудовых коллективов	Социально-психологические составляющие потенциала трудового коллектива. Сплоченность и срабатываемость. Методы оценки социально-психологического потенциала коллективов. Основные показатели социально-психологической эффективности управления персоналом, их использование в кадровом консалтинге.	Доклады, презентация рефератов и дискуссия по ним

### 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	4
	ПЗ	Беседы, анализ ситуаций, презентация докладов, сообщений в формате мини-конференции	6
Итого:			10

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

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины.

##### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ПК-1.ИД- 5. Знать основы психологии для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Владеет знаниями в области психологии для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Вопросы для устного опроса по теме, разделу. Доклады, сообщения, рефераты, дискуссия, анализ кейсов	Вопрос к зачету 3,4 ,7, 13, 16, 18, 21, 22
2	ПК-2.ИД-5. Уметь использовать различные психологические методы, технологии и инструменты для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Умеет применять отдельные психологические методы, технологии и инструменты для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала	Кейсы, дискуссия, сообщения, опросы	Вопрос к зачету 5, 7, 9,10, 12,15,19,20, 23

#### Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций

##### 4.1 Оценочные средства для проведения текущего контроля.

Проводятся краткие дискуссии и периодические письменные опросы на лекциях (до 15 минут). На семинарах – устный опрос, презентация докладов, рефератов и дискуссия по ним, анализ практических ситуаций (кейсов) в группах по 4-6 чел.

Примеры контрольных вопросов и тем для дискуссий.

Тема 2. Проблемы использования в кадровом консалтинге психологических теорий и методов для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала

- Три фактора внутренней регуляции поведения работника (конституционный, индивидуальный, личностный), их взаимосвязь. Иерархические модели регуляции поведения личности.
- Теории мотивации и их использование для анализа и прогнозирования поведения персонала в условиях разных систем стимулирования труда



- Основные модели взаимодействия консультанта и заказчика. Роль их индивидуально-психологических характеристик, ожиданий, опыта.
- Эффекты социальной перцепции и их влияние на ошибки экспертного оценивания персонала.

Тема 3. Консалтинг по методам оценки личностных компетенций персонала

- Различия квалификационных и личностных компетенций работников
- Оценка потенциала работника: теории и методы.
- Теоретические представления об управленческом потенциале. Практическое значение ситуационных теорий лидерства.

Тема 4. Консалтинг по социально-психологическим аспектам кадрового потенциала трудовых коллективов

- Теории групповой динамики и их влияние на представления о социально-психологических аспектах потенциала трудовых коллективов.
- Методы сбора данных о сплоченности и срабатываемости

### **Пример задания по кейс-анализу**

Оцениваемые компетенции:

ПК-2.ИПК-5. Умеет анализировать и оценивать правильность применения психологических методов, технологий для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала.

Задание: изучить представленный далее 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. Свои предложения надо аргументировать.

#### **Отчет по результатам оценки индивидуального управленческого потенциала руководителей отделений банка**

(на основе материала консалтинговой компании «Евроменеджмент»).

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 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Вопросы к зачету (примерные)

1. Виды управленческого консультирования, классификации консультационных услуг.
2. Организационно-кадровое консультирование: его основные направления и место среди других направлений управленческого консультирования.
3. Научные основания консалтинга, их междисциплинарный характер. Роль психологических знаний.
4. Этико-психологические принципы консультирования.
5. Подготовка к консультированию. Уточнение запроса организации-клиента, предварительный диагноз проблемы.
6. План консультирования, определение задач, ролей, ресурсов. Содержание контракта на консультационные услуги, виды контракта.
7. Основные модели взаимодействия консультанта и заказчика. Роль их индивидуально-психологических характеристик, ожиданий, опыта.
8. Основные этапы кадрового консультирования, их содержание.
9. Методы сбора данных в кадровом консалтинге: анализ документов, интервью, анкетирование, квалификационные и психологические тесты.
10. Методы выработки решений в кадровом консалтинге.
11. Организация выполнения работ и внедрение изменений.
12. Методы внедрения разработок и рекомендаций (обучение персонала, методы развития потенциала руководителей, и т.п.).

13. Консалтинг по формированию перечней ключевых компетенций персонала для разных должностей
14. Консалтинг по методам оценки профессиональных (квалификационных) компетенций персонала
15. Консалтинг по методам оценки личностных компетенций персонала. Центры оценки (ассесмент)
16. Оценка работы и оценка потенциала сотрудника: общее и различное
17. Использование типологий личности для анализа, моделирования и прогнозирования поведения персонала.
18. Проблемы использования психодиагностики для оценки личностных компетенций персонала.
19. Диагностические и обучающие деловые игры в кадровом консультировании.
20. Эффективность кадрового консультирования: основные критерии и методы оценки.
21. Основные показатели социально-психологической эффективности управления персоналом, их использование в кадровом консалтинге.
22. Социально-психологические составляющие потенциала трудового коллектива. Сплоченность и срабатываемость.
23. Методы оценки социально-психологического потенциала коллективов.

### **Критерии оценивания результатов обучения**

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания на зачете.

Зачет является формой контроля усвоения студентом учебной программы по дисциплине или ее части, выполнения практических, реферативных и других видов работ. Результат сдачи зачета по курсу должны оцениваться как итог деятельности студента в семестре, а именно – по посещаемости лекций, результатам работы на практических занятиях, выполнения самостоятельной работы. При этом допускается на очной форме обучения пропуск не более 20% занятий, с обязательной отработкой пропущенных семинаров. Студенты, у которых количество пропусков, превышает установленную норму, не выполнившие все виды работ и неудовлетворительно работавшие в течение семестра, проходят собеседование с преподавателем, который опрашивает студента на предмет выявления знания основных положений дисциплины.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено»: студент владеет теоретическими знаниями по данному вопросу, допускает незначительные ошибки; умеет правильно объяснять материал, иллюстрируя его примерами.

- оценка «не зачтено»: материал не усвоен или усвоен частично, много грубых ошибок в определениях терминов, студент затрудняется привести примеры, иллюстрирующие содержание вопросов.

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 учебной литературы, информационных ресурсов и технологий.**

### **5.1 Учебная литература:**

#### **Основная**

1. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. Режим доступа: по подписке. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065>

2. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 221 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=354366>

3. Блинов, А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — 3-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. — 210 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=621848](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=621848)

4. Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управленческий консалтинг» : учебное пособие : / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 98 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571003> .

5. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: Учеб. пособие для студентов вузов / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 255 с. — URL: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=684631](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=684631)

#### **Дополнительная**

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. 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>
3. 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*).
4. Парменгер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парменгер — М.: Олимп-Бизнес, 2009.

5. 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>
6. 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>
7. Ясько, Б. А. Психологическое консультирование в управлении персоналом [Текст] : практикум / Б. А. Ясько - Краснодар: Кубанский государственный университет, 2018. - 134 с.

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

## 5.2. Периодические издания:

1. Научно-практический журнал «Управленческое консультирование» – <http://sziu.ranepa.ru/nauka-i-konsalting/nauchnye-zhurnaly>
  2. <http://www.top-personal.ru> - журнал "Управление персоналом".
  3. <http://www.hr-journal.ru/> - журнал «Работа с персоналом»
- Журналы из «Перечня печатных периодических изданий, хранящихся в фонде Научной библиотеки КубГУ» <https://www.kubsu.ru/ru/node/15554> :
4. Директор по персоналу
  5. Справочник кадровика
  6. Справочник по управлению персоналом
  7. Кадровик
  8. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России
  9. Управление развитием персонала

## 5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

### Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

### Профессиональные базы данных:

1. Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://ldiss.rsl.ru/>;
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
3. Национальная электронная библиотека <https://rusneb.ru/>
4. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
5. БД журналов по различным отраслям знаний Wiley Journals Database <https://onlinelibrary.wiley.com/>;
6. БД eBook Collection (SAGE) – <https://sk.sagepub.com/books/discipline>;
7. Архивы научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru/>;
8. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС Россия) <http://uisrussia.msu.ru>
9. "Лекториум ТВ" - видеолекции ведущих лекторов России <http://www.lektorium.tv/>
10. Freedom Collection – полнотекстовая коллекция электронных журналов по различным отраслям знаний издательства Elsevier <https://www.sciencedirect.com/>;



11. БД Academic Reference (CNKI) (единая поисковая платформа по научно-исследовательским работам КНР. <https://ar.cnki.net/ACADREF>.

**Информационные справочные системы:**

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)  
(доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

**Ресурсы свободного доступа:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ  
<http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
<https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
6. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
7. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
8. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
9. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
10. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>.
11. Официальная статистика РФ: Рынок труда, занятость и заработная плата  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages)
12. Министерство труда и социальной защиты РФ <http://www.rosmintrud.ru>
13. Гос. инспекция труда в Краснодарском крае <http://git23.rostrud.ru/> -
14. Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент" <http://www.ecsocman.edu.ru> -
15. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом <http://www.pro-personal.ru/>-

*Консалтинговые компании:*

16. Компания «Технологии Доверия» (ТеДо) – российский филиал международной сети PwC - Pricewaterhouse Coopers <https://tedo.ru>
17. Группа компаний Б1, ранее работала под брендом EY («Ernst &Young» аудиторские и консультационные услуги) <https://b1.ru>
18. Компания «Деловые решения и технологии» - ДРТ (ранее работала под брендом международной компании «Deloitte» («Делойт»)  
<https://delret.ru/services/consulting>
19. Компания «Евроменеджмент» (г. Москва) <http://emd.ru>

**Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:**

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций  
<http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

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 зачета.

### *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 актуальному ГОСТ. 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.

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.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Пакет программ Microsoft Office.
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Пакет программ Microsoft Office.

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по	Пакет программ Microsoft Office.

	технологии Wi-Fi)	
Помещение для самостоятельной работы обучающихся	<p>Мебель: учебная мебель</p> <p>Комплект специализированной мебели: компьютерные столы</p> <p>Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)</p>	Пакет программ Microsoft Office