Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ КемГУ
Дата и время: 2025-04-23 00:00:00
471086fad29a3b30e244c728abc3661ab35c9d50210dcf0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кузбасский гуманитарно-педагогический институт
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Кемеровский государственный университет»

Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Декан факультета информатики, математики и экономики Фомина А.В.
«_9_» _февраля_2023 г.

Рабочая программа дисциплины

К.М.04.06 Управление человеческими ресурсами
(код и название дисциплины по учебному плану)

Направление

Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) программы / специализация

Государственное и муниципальное управление

Программа бакалавриата

Квалификация выпускника

бакалавр

Форма обучения

Очно-заочная

Год набора 2023

Новокузнецк 2023

в РПД *К.М.04.06 Управление человеческими ресурсами*
(код по учебному плану, название дисциплины)

Сведения об утверждении:

утверждена Ученым советом факультета информатики, математики и экономики
(протокол Ученого совета факультета № 8 от «_9_»_февраля_2023 г.)

для ОПОП 2023 года набора на 2023 / 2024 учебный год

по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное управление

Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и экономики (протокол методической комиссии факультета № 7 от «_9_»_февраля_2023 г.)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры Экономики и управления__

протокол № 6 от «19» января 2023 г. _____ *Ю.Н. Соина-Кутищева*

Оглавление

1 Цель дисциплины 4
Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, знания, умения, навыки 4
2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации. 4
3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины. 5
3.1 Учебно-тематический план 5
4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации. 6
5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины. 6
5.1 Учебная литература 6
5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 7
5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 8
6 Иные сведения и (или) материалы. 8
6.1.Примерные темы и варианты письменных учебных работ 8
6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации 14

1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы академического бакалавриата (далее - ОПОП): ОПК-2

Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, знания, умения, навыки

Таблица 1 – Знания, умения, навыки, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции, закрепленные за дисциплиной	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.1. Владеет методами и приемами организационно-управленческих решений и разрабатывает организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основе экономическо-финансового обоснования	**Знать:** - основные виды организационных структур, их преимущества, недостатки. **Уметь:** - определить виды стратегии управления человеческими ресурсами организации; - предложить проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности; - обосновать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами; - разработать проект организационной структуры и стратегию управления человеческими ресурсами организации; - разработать план мероприятий и организовать его выполнение; распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. **Владеть:** - навыками планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры и в рамках стратегии управления человеческими ресурсами.

2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Объем дисциплины	**Всего часов**	
	ОФО	**ОЗФО**
Общая трудоемкость дисциплины		**144**
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)		44
Аудиторная работа (всего):		44
в том числе:		
Лекции		16
Семинары, практические занятия		28
Практикумы	-	
Лабораторные работы	-	
в т.ч. в активной и интерактивной формах		
Внеаудиторная работа (всего):		
В том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем:		

Объем дисциплины	Всего часов	
	ОФО	ОЗФО
Курсовое проектирование		
Групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем		
Контрольная работа		
Самостоятельная работа обучающихся (всего)		100
Вид промежуточной аттестации обучающегося – **зачет с оценкой**		

3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.

3.1 Учебно-тематический план

Таблица 3 - Учебно-тематический план

№ недели п/п	Разделы и темы дисциплины по занятиям	Общая трудоёмкость *(всего час.)*	Трудоемкость занятий (час.)						Формы текущего контроля и промежуточной аттестации успеваемости
			ОФО			ОЗФО			
			Аудиторн. занятия		СРС	Аудиторн. занятия		СРС	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.		
1-2	Концепции, модели и принципы управления персоналом.	20				2	4	14	Подготовка и обсуждение докладов Тестирование
3	Персонал предприятия как объект управления	24				2	4	18	Устный опрос
4-5	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	25				4	4	17	Устный опрос
6-7	Система работы с персоналом.	25				4	6	15	Устный опрос Деловая игра Тестирование
9	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	25				2	6	17	Устный опрос
9	Конфликты в коллективе.	25				2	4	19	Устный опрос Деловая игра
	Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
	Всего:	**144**				**16**	**28**	**100**	

4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации.

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 4.

Таблица 4 - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы обучающихся по видам (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 недель)
Текущая учебная работа ОЗФО				
ОФО Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	**80**(100% /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия (9 занятий)	**0,5 балла** посещение 1 лекционного занятия	8 - 16
		Практические занятия (9 занятий).	**1 балл** - посещение 1 практического занятия и выполнение работы на 51-65% **2 балла** – посещение 1 занятия и существенный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 85,1-100%	12 - 24
		Индивидуальное задание (6 заданий) (эссе)	**За одно ИЗ от 4 до 8:** **4 балла** (выполнено 51 - 65% заданий) **6 баллов** (выполнено 66 - 85% заданий) **8 баллов** (выполнено 86 - 100% заданий)	24-48
		Реферат	**За одну работу** **3 балла** (пороговое значение) **5 баллов** (максимальное значение)	3 - 5
		Итоговый тест	**4 балла** (51 - 65% правильных ответов) **6 баллов** (66 - 84% правильных ответов) **8 баллов** (85 - 100% правильных ответов)	4-7
Итого по текущей работе в семестре				**51 - 100**
Промежуточная аттестация				
Промежуточная аттестация (зачет)	**40** (100% /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1.	**5 баллов** (пороговое значение) **10 баллов** (максимальное значение)	5 - 10
		Вопрос 2.	**5 баллов** (пороговое значение) **10 баллов** (максимальное значение)	5 – 10
		Практическое задание.	**10 баллов** (пороговое значение) **20 баллов** (максимальное значение)	10-20
			Итого по промежуточной аттестации (зачет)	20-40
Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации 51 – 100 б.				

5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

5.1 Учебная литература

Основная литература:

1. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/498855
2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/498887

3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490237

Дополнительная литература:

4. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490237 (дата обращения: 08.11.2022).
5. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков. - Электронные текстовые данные. – Москва : ИНФРА-М, 2016. - 272 с. — Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=445081
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова . - 4-е изд., доп. и перераб. – Электронные текстовые данные. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). -ISBN 978-5-16-003671-7. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=551362
7. Прытков, Р. М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный университет». - Электронные текстовые данные. - Оренбург : ОГУ, 2015. - 196 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237
8. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-91768-376-8. – Режим доступа. - http://znanium.com/bookread.php?book=405393

5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях КГПИ КемГУ

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
Управление человеческими ресурсами	**715** Учебная аудитория для проведения: - занятий лекционного типа: - занятий семинарского (практического) типа; - групповых и индивидуальных консультаций; - текущего контроля и промежуточной аттестации. **Специализированная (учебная) мебель:** доска меловая, кафедра, столы, стулья. **Оборудование для презентации учебного материала:**переносное - ноутбук, экран, проектор. **Используемое программное обеспечение**: MSWindows (MicrosoftImaginePremium 3 year по сублицензионному договору № 1212/КМР от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), FoxitReader (свободно распространяемое ПО), Firefox 14 (свободно распространяемое	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19

	ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО). **Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.**	

5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. База открытых данных Минтруда России - https://rosmintrud.ru/opendata
2. База данных «Информирование граждан и работодателей о положении на рынке труда» Минтруда РФ - https://rosmintrud.ru/ministry/programms/inform
3. HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей - http://www.hr-life.ru/
4. Научная электронная библиотека - www.elibrary.ru
5. База данных «Ресурсы и инструменты» портала «Society for Human Resource Management» - www.shrm.org
6. Справочная правовая система «Консультант Плюс»
7. База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - https://www.cfin.ru/rubricator.shtml

6 Иные сведения и (или) материалы.

6.1.Примерные темы и варианты письменных учебных работ

Тема 1.Концепции, модели и принципы управления персоналом.

Задание на практическую работу:

1. Определите виды работ, связанные с вашим видом бизнеса. Составьте таблицу, отражающую основные виды работ и требования к квалификации (знаниям и умениям).

2. Что такое «Должностная инструкция» и зачем она нужна? Составьте должностные инструкции на две должности (на основании вопроса 1).

3. Определите производственные и служебные нормативы для своих работников.

4. Определите круг должностных полномочий.

5. Рассмотрите альтернативный подход к набору своих сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?

2. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.

3. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?

4. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?

5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?

6. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?

Вопросы для тестирования:

1. Назовите основные принципы систем управления человеческими ресурсами.

2. Что понимается под полной занятостью населения?

3. Перечислите показатели, отражающие занятость населения.

4. Перечислите особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров.

5. Дайте определение маркетинга человеческих ресурсов.

6. Каковы задачи маркетинга человеческих ресурсов?

7. Начертите схему основных этапов маркетинговой деятельности в области управления человеческими ресурсами.

8. Назовите внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.

9. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?

10. Каковы основные задачи Министерства здравоохранения и социального развития?

11. Дайте определение организации труда.
12. Что включает комплексная система организации труда?
13. Как характеризуется содержание организации труда?
14. Что входит в состав основных трудовых функций службы управления персоналом?
15. Каково содержание основных трудовых функций?
16. Что входит в состав научной системы организации труда и производства?
17. Что обязан обеспечить работодатель для выполнения работниками норм выработки?
18. Каковы основные принципы, которыми руководствуются при проектировании и внедрении научной организации труда?
19. Каковы основные цели УЧР?
20. Какие виды интеграции вы знаете?
21. Какова схема управления человеческими ресурсами?
22. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
23. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?
24. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?
25. Назовите этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
26. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.
27. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?
28. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?
29. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Персонал предприятия как объект управления

Задание на практическую работу:

1. Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности) (необходимо сделать по несколько экземпляров для их дальнейшего заполнения).
2. Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).
3. Разработайте план подготовки к собеседованию.
4. Разработайте план проведения отборочных тестов.
5. Проанализируйте результаты собеседования (собеседования проводятся со студентами из других групп).
6. Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

Тема 3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Задание на практическую работу:

1. Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников
2. Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.
3. Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.
4. Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

Тема 4. Система работы с персоналом.

Задание на практическую работу:

1. Определите, перечень конкретных для улучшения рабочей атмосферы в трудовом коллективе
2. Определите целевые, командные и индивидуальные потребности ваших работников
3. Определите наиболее эффективный стиль управления вашими подчиненными

Пример деловой игры

Деловая игра «Подбор персонала»

Цель игры

Научить студентов правильно определять, формулировать и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного трудоустройства на работу.

Условия и правила игры

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трёх человек (студентов). Из оставшихся членов группы создаются три команд. Преподаватель объявляет о конкурсном наборе персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования на замещение вакантных должностей:

- бухгалтера;

- рекламного агента;
- секретаря.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей

и определяет профессиональные навыки и требования, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому даётся 7-10 минут на выступление. В своём выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести в организацию.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов).

Задание 1 «Испытательный срок»

Какие из предложенных мероприятий необходимо проводить, и какие средства использовать в период испытательного срока и введения кандидатов в должность? Обоснуйте свой выбор.

1. Условия работы (рабочее место, рабочее время, время перерывов, нерабочие дни).
2. Проверка оформления личного дела.
3. Разъяснение должностной инструкции.
4. Представление нового работника коллегам. 5. Представление работника руководству.
6. Ознакомление со зданием, где располагается организация.
7. Инструктаж по технике безопасности.
8. Разъяснение общих требований к работе сотрудника.
9. Ознакомление с документацией и процедурой отчётности и контроля рабочего времени, разъяснение правил исчисления затрат и премирования. Ознакомление с процедурой рассмотрения нарушений и жалоб.
10. Доведение роли профсоюзной организации и администрации.
11. Проверка знаний работника по представленному им документу об образовании.

Примерные тестовые задания:

1. Объектом аудита персонала является состояние:

а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
в) административный аппарат;
г) состояние трудового коллектива в организации;
д) положение государственных служащих.

2. Главные миссии аудита объединяются по трем направлениям (из приведенных ниже определить лишнее):

а) аудит соответствия;
б) оперативный аудит;
в) стратегический аудит;
г) аудит эффективности;
д) аудит производительности.

3. Системный подход позволяет:

а) исключить научный поиск лучших вариантов решений;
б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
в) автоматизировать часть процессов управления;
г) широко использовать математические методы в управлении.

4. При системном подходе организация рассматривается как:

а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
б) развивающаяся, саморегулируемая система;
в) некая целостность, созданная для удовлетворения потребителей;
г) все варианты верны.

5. Организационная структура современной организации формируется исходя из:

а) знания основных тенденций в отрасли;
б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
в) денежных возможностей владельцев организации;
г) опыта и знаний руководителя.

6. Основная отличительная особенность матричной структуры организации связана:
а) с лучшим использованием персонала;
б) с введением горизонтальных связей;
в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно;
г) с низкими издержками на персонал.
7. Персонал организации это:
а) «кадровая администрация»
б) лица, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем;
в) «кадровое ядро»;
г) кадры;
д) собственники организации.
8. Родиной аудиторского дела считается:
а) Германия;
б) Франция;
в) Швейцария;
г) Великобритания.
9. Аудит получил признание во всех экономически развитых странах и до 1929 года он развивался исключительно на добровольной основе, но после определенного события стал обязательным:
а) Великой отечественной войны;
б) во время НТР;
в) после краха рынка ценных бумаг;
г) во время Великой депрессии.
10. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:
а) услуги действия;
б) услуги контроля;
г) услуги содействия;
д) консалтинговые услуги.
11. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:
а) стандартизации процессов проверки;
б) государственных законодательных актов;
в) аудиторского консультирования;
г) аудиторских стандартов.
12. Двусторонний договор, заключаемый между аудиторской фирмой и экономическим субъектом, его условия и содержание не должно противоречить:
а) Конституции РФ;
б) стандартам аудиторской деятельности;
в) Закону РФ «Об аудиторской деятельности в РФ»;
г) Трудовому кодексу РФ;
д) Гражданскому Кодексу РФ.
13. Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций и как управленческий проводится в 4 этапа (определить неверный ответ):
а) этап постановки проблемы;
б) этап сбора данных;
в) этап согласования договора с акционерами;
г) этап оценки а анализа информации;
д) этап формирования выводов и рекомендаций.
14. Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:
а) управленческий контроль;
б) ситуация на внешнем рынке труда;
в) внутренний аудит;
г) оценка наличия ресурсов.
15. Аудиторское заключение включает в себя следующие части:
для всех работников;
а) для линейных менеджеров;

б) для юридической службы;

в) для специалистов служб УП;

г) для менеджеров управления персоналом.

Тема 5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6.В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Тема 6. Конфликты в коллективе.

Описание ситуаций и постановка задачи:

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.

2. Обсудить опыт, приобретенный при выполнении упражнения.

3. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

Ситуация 1. В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Ситуация 2. Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За пред-

шествовавшие шесть лет ничего подобного не случалось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации. После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной. Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи. Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось. Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Пример деловой игры

Деловая игра «Оказание давления»

Описание деловой игры

Иванов И.И. – многообещающий молодой менеджер, быстро продвигающийся по службе. Когда он только начинал свою карьеру, его начальником был П.П. Петров – завзятый «трудоголик», чей опыт и знания очень помогли Иванову в то время. Два года спустя ситуация изменилась, и Иванов стал начальником Петрова, карьера Петрова после этого застопорилась. В последнее время Иванов и Петров работают в этой же организации и видятся не часто.

Недавно Петрову посоветовали выдвинуть свою кандидатуру на вступление в члены клуба профессиональных управленцев, чтобы познакомиться там с людьми, которые могли бы «подтолкнуть» его карьеру в нужном направлении. Клуб был создан для продвижения идей высокого уровня профессионализма в ми-

ре бизнеса. Но Петров знает, что Иванов – член этого клуба и председатель отборочной комиссии.

Собеседование проводится в помещении клуба. Для этого случая Петров оделся наиболее тщательно, хотя его гардероб не отличался большим выбором. Когда он к назначенному времени приехал в клуб, его попросили подождать в зале для приглашенных. Ожидание заняло 15 минут. Когда секретарь, наконец, ввел Петрова в роскошно обставленный зал заседаний, тот оказался лицом к лицу с членами отборочной комиссии из 8 человек во главе с Ивановым. Все они были одеты в дорогие официальные костюмы. Петрова посадили в торце длинного стола, за которым расположились члены комиссии. Таким образом, комиссия с Ивановым во главе как бы образовала группу «своих» напротив Петрова, единственного среди них «чужака».

Во время последующего собеседования Иванов ни разу не дал понять, что знаком с Петровым, и не пытался обратить внимание комиссии на потенциальную ценность этого человека для клуба.

Через несколько дней после собеседования Петров случайно встретил Иванова на работе. Ему было неловко задавать Иванову какие-либо вопросы по поводу результатов собеседования, а Иванов первым об этом не заговаривал.

Постановка задачи

Обсудить методы оказания давления отдельными людьми или группами, желающими продемонстрировать особое значение своей роли или должности. В данном случае задачей является оценка поведения членов отборочной комиссии.

Вопросы для обсуждения

Как вы думаете, почему Иванов решил организовать собеседование подобным образом?

Какие действия мог бы предпринять Петров, чтобы хоть в какой-то степени повлиять на ход собеседования?

Как вы думаете, Петрова приняли в члены клуба?

Методические указания

В ходе собеседований, проводимых с различными целями, члены комиссий зачастую демонстрируют серьезность и важность своей деятельности, часто внушая при этом собеседнику даже чувство страха. Например, некоторые комиссии поддерживают статус своей деятельности посредством униформы – судьи в зале суда, академики в мантиях и т.п.

Описание хода деловой игры

Студенты делятся на группы по 5 человек. Каждая группа проводит собеседование, затем письменно отвечает на поставленные вопросы, при этом обсуждая ответы в своей группе. Затем происходит общее обсуждение ситуации. При этом если у студентов существует определенный опыт работы, они могут привести примеры других методов «запугивания», используемых членами отборочных комиссий.

6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Разделы, темы	Вопросы экзамена
1. Принципы управления персоналом	1. Управление персоналом в системе современного менеджмента. 2. Парадигмы управления персоналом и типы организационных культур в системе кадрового менеджмента. 3. Кадровый менеджмент как профессиональная деятельность. 4. Установки и модели поведения менеджера по персоналу. 5. Участие работников в управлении организацией. Формы занятости работника и работа по контракту.
2. Персонал предприятия как объект управления	**Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации** 6. Персонал как объект управления. 7. Система показателей и характеристик персонала. 8. Система управления персоналом организации. 9. Факторы, определяющие особенности системы управления персоналом организации в практике. 10. Экономическая эффективность управления персоналом. 11. Статистические показатели эффективности вложений в персонал.
3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	12. Понятие «кадровая политика». Принципы управления персоналом. 13. Виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная. 14. Виды кадровой политики: открытая и закрытая 15. Проектирование кадровой политики. 16. Кадровая политика и ее планирование на предприятии. 17. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации 18. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации 19. Документационное обеспечение деятельности по управлению персоналом в организации.
4. Система работы с персоналом.	20. Система управления персоналом организации. Факторы, определяющие особенности системы управления персоналом организации в практике. 21. Кадровая политика организации, ее назначение и содержание. Построение кадровой политики в практике. 22. Социальная политика и корпоративная культура как компоненты кадровой политики. 23. Кадровое планирование, назначение, основные направления. Формы и средства организации кадрового планирования. 24. Определение потребности в персонале, сущность, направления и методы оценки.

	25. Набор и отбор персонала. Назначение, порядок организации, расчет стоимости. Кадровые агентства. Использование кадровых агентств в наборе персонала. 26. Профессиональная и организационная адаптация персонала, цели, направления работы и особенности управления. Программы адаптации. Оценка результатов адаптации. 27. Деловая оценка персонала: сущность, виды и назначение оценки качества персонала, основания и показатели оценки персонала. 28. Аттестация персонала: сущность, назначение в управлении персоналом, основания и показатели аттестационной оценки персонала. 29. Обучение персонала в организации, назначение, виды (подготовка, переподготовка и повышение квалификации), формы организации. 30. Карьера работника, ее сущность и виды, роль и место в организации. Управление карьерой работников в организации, цели и средства организации.
	31. Кадровый учет, его назначение, государственная регламентация и средства обеспечения в организации. 32. Основы нормирования труда: цели и задачи нормирования труда, направления и особенности. 33. Рабочее место и его описание как основание нормирования труда в организации. 34. Нормирование труда. Способы изучения и нормирования труда. Рабочее время. Классификация затрат рабочего времени и ее назначение.
5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	35. Мотивация в трудовой деятельности. 36. Типы работников и типологии мотивов к труду. 37. Концепции стимулирования работников. 38. Материальное и нематериальное стимулирование в организации и особенности применения в практике
6. Конфликты в коллективе.	39. Конфликты в коллективе. Межличностный, межгрупповой, организационный конфликты. 40. Понятие организационного конфликта. 41. Источники организационных конфликтов. 42. Функции организационного конфликта. 43. Развертывание конфликта. 44. Поведение специалиста по персоналу в организационном конфликте – модели. 45. Способы разрешения конфликтных ситуаций.