Подписано электронной подписью:
Вержицкий Данил Григорьевич
Должность: Директор КГПИ ФГБОУ ВО «КемГУ»
Дата и время: 2024-02-21 00:00:00
471086fad29a3b30e244c728abc3661ab35c9d50210def0e75e03a5b6fdf6436

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кемеровский государственный университет»
Новокузнецкий институт (филиал)
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._____
« 14» февраля 2020 г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.16 Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

Направленность (профиль) подготовки
«Гостиничная деятельность»
Программа бакалавриата

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
Очная, заочная

год набора 2020

Новокузнецк 2020

Лист внесения изменений

в РПД _*Б1.О.16 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 13.02.2020 г.)

для ОПОП 2020 год набора на 2020 / 2021 учебный год
по направлению подготовки _43.03.03 ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО
(код и название направления подготовки / специальности)

направленность (профиль) Гостиничная деятельность

Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и экономики (протокол методической комиссии факультета № 6 от 06.02.2020 г.)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры экономики и управления
(протокол № 5 от 23.01.2020 г.)

Оглавление

1 Цель дисциплины 5
1.1 Формируемые компетенции 5
1.2 Индикаторы достижения компетенций 5
1.3 Знания, умения, навыки (ЗУВ) по дисциплине 6
2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации 6
3 Учебно-тематический план и содержание дисциплины 7
3.1 Учебно-тематический план 7
3.2 Содержание занятий по видам учебной работы 7
4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации 9
5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины 12
5.1 Учебная литература 12
5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины 13
5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 14
6 Иные сведения и (или) материалы 14
6.1 Примерные темы и варианты письменных учебных работ 14
6.2 Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации 26

1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы академического бакалавриата (далее - ОПОП): ОПК-2. Содержание компетенций как планируемых результатов обучения по дисциплине см. таблицы 1.

1.1 Формируемые компетенции

Таблица 1 - Формируемые дисциплиной компетенции

Категория общепрофессиональной и профессиональной компетенции	Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции
Общепрофессиональная	Управление	ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания

1.2 Индикаторы достижения компетенций

Таблица 2 – Индикаторы достижения компетенций, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции по ОПОП	Дисциплины и практики, формирующие компетенцию по ОПОП
ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания. ОПК-2.2. Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Б1.О.02 Введение в индустрию гостеприимства Б1.О.04 Организация предпринимательской деятельности Б1.О.10 Технологии и организация гостиничной деятельности Б1.О.11 Технологии и организация общественного питания гостиничного комплекса Б1.О.12 Принятие управленческих решений Б1.О.16 Управление человеческими ресурсами Б1.О.17 Гостиничный менеджмент Б1.О.19 Обслуживание особых категорий клиентов в гостиничном комплексе Б2.О.01(У) Учебная практика. Ознакомительная практика Б2.О.02(П) Производственная практика. Организационно-управленческая практика Б3.01(Д) Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

1.3 Знания, умения, навыки (ЗУВ) по дисциплине

Таблица 3 – Знания, умения, навыки, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции, закрепленные за дисциплиной	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ОПК-2 Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания. ОПК-2.2. Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	**Знать:** - функции управления человеческими ресурсами организации. **Уметь:** - определять цели и задачи управления человеческими ресурсами структурных подразделений организаций. **Владеть:** - основными методами и приемами планирования, организации, координации и контроля деятельности персонала подразделений организаций.

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

Таблица 4 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Объем дисциплины	**Всего часов**	
	для очной формы обучения	**для заочной формы обучения**
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	54	12
Аудиторная работа (всего):		12
в том числе:		
Лекции	18	6
Семинары, практические занятия	36	6
Практикумы		-
Лабораторные работы		-
в т.ч. в активной и интерактивной формах		6
Внеаудиторная работа (всего):	144	123
В том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем:		
Курсовое проектирование		-
Групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем		-
Контрольная работа		-
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	54	123
Вид промежуточной аттестации обучающегося – экзамен	36	9

3 Учебно-тематический план и содержание дисциплины

3.1 Учебно-тематический план

Таблица 5 - 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			ЗФО			
			Аудиторн. занятия		СРС	Аудиторн. занятия		СРС	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.		
	Концепции, модели и принципы управления персоналом.	18	3	6	9			20	Подготовка и обсуждение докладов Тестирование
	Персонал предприятия как объект управления	18	3	6	9			20	Устный опрос
	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	18	3	6	9	2	2	20	Устный опрос
	Система работы с персоналом.	18	3	6	9	2	2	20	Устный опрос Деловая игра Тестирование
	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	18	3	6	9	2	2	20	Устный опрос Решение задач
	Конфликты в коллективе.	18	3	6	9			23	Устный опрос Деловая игра
	Промежуточная аттестация	36/9							Экзамен
	Всего:	**144**	**18**	**36**	**54**	**6**	**6**	**123**	

3.2 Содержание занятий по видам учебной работы

Таблица 6 – Содержание дисциплины

Содержание лекционных занятий

1	Концепции, модели и принципы управления персоналом.	1.1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. 1.2. Подходы к управлению персоналом и типы организационных культур в системе кадрового менеджмента. 1.3. Установки и модели поведения менеджера по персоналу.
2	Персонал предприятия как объект управления	2.1. Кадры, персонал, человеческий ресурс. Управление человеческим ресурсом. 2.2. Система показателей, используемых в характеристике персонала. 2.3. Численность персонала. Категории персонала. Структура персонала.
3	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	3.1. Понятие кадровой политики. Кадровая политика и ее планирование на предприятии. 3.2. Документы, регламентирующие деятельность персонала. 3.3. Кадровая политика и стратегия развития предприятия.
4	Система работы с персоналом.	4.1. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. 4.2. Привлечение персонала. Источники привлечения

		4.3. Подбор персонала и профориентация. 4.4. Анализ и оценка персонала. Понятие и задачи оценки персонала. Вопросы разработки методики оценки. Виды оценки персонала и оплата труда. Аттестация кадров и ее процедура. 4.5. Планирование деловой карьеры. Работа с кадровым резервом. Перемещения. 4.6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Структура затрат на персонал. Анализ и планирование затрат на персонал. Методы определения эффективности затрат на персонал. 4.7. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Введение в должность и его формы. Оценка результатов адаптации. 4.8. Оценка эффективности управления персоналом.
5	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	5.1. Мотивы человеческой деятельности. Современные теории мотивации. 5.2. Концепции стимулирования. Материальное и нематериальное стимулирование.
6	Конфликты в коллективе.	6.1. Понятие организационного конфликта. Функции конфликта. Организационные ценности в конфликте. Оценка эффективности конфликта. 6.2. Поведение специалиста по персоналу в организационном конфликте – модели, способы разрешения.

Содержание практических занятий

№	Наименование раздела, тем дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Принципы управления персоналом	Практическая работа 1. Анализ структуры затрат на персонал в контексте развития предприятия Практическая работа 2. Вовлечение персонала в управление организацией Практическая работа 3 Анализ организационной культуры предприятия
2	Персонал предприятия как объект управления	Практическое занятие 1 Анализ кадровой политики предприятия Практическая работа 2 Оценка эффективности управления персоналом Практическая работа 3 Управление человеческим ресурсом
3	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	Практическая работа 1 Документационное обеспечение деятельности по управлению персоналом организации Практическая работа 2 Обязательные и дополнительные документы по персоналу организации.
4	Система работы с персоналом.	Тема: Обеспечение потребности организации в персонале. Набор и отбор кандидатов на рабочее место и затраты на выполнение работ. Должностная инструкция Практическая работа 1 Обеспечение замещения вакантной должности Практическая работа 2. Подготовка должностной инструкции для сотрудника, принимаемого на должность

		Тема: Оценка качества персонала Практическая работа 1 Построение модели ключевых компетенций сотрудников компании Практическая работа 2 Профессиональные компетенции руководящих кадров и их оценка Тема: Управление адаптацией персонала. Практическая работа 1 Анализ и оценка программ адаптации работника. Примеры программ адаптации сотрудников. Практическая работа 2 Разработка программ адаптации работника Практическая работа 3 Управление адаптацией начальника отдела кадров предприятия Тема Управление карьерой Практическая работа 1 Обеспечение карьерных перемещений Тема: Обучение персонала Практическая работа 1 Профессиональное обучение нового сотрудника в период адаптации Тема Совершенствование системы управления персоналом Практическая работа 1 Анализ проблемы практики и разработка проектных предложений по ее разрешению Тема Нормирование труда Практическая работа 1 Расчет нормального баланса рабочего дня и показателей его эффективности
5	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	Практическая работа 1 Разработка стимулирующего комплекса для работников организации. Практическая работа 2 Оптимизация бизнес-процессов организации мотивацией развития сотрудников
6	Конфликты в коллективе.	Практическая работа 1 Анализ организационного конфликта Практическая работа 2 Динамика конфликта. Эскалация конфликта. Практическая работа 3 Управление конфликтом. Составление карты конфликта

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 7.

Таблица 7 - Шкала и показатели оценивания результатов учебной работы обучающихся по видам в балльно-рейтинговой системе (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 недель)
Текущая учебная работа ОФО				
ОФО Текущая учебная работа в семестре	**60** (100% /баллов приве-	Лекционные занятия	**1 балл -** посещение 1 лекционного занятия	18/18 (1сем./ 2 сем.)
		Практические заня-	**1 балл** - посещение 1 практического	9-27/18-54

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 недель)
Текущая учебная работа ОФО				
	денной шкалы)	тия	занятия; **2 балла** - и выполнение работы на 51-65%3 **3 балла** – посещение 1 занятия и существенный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 85,1-100%	(1сем./ 2 сем.)
		Контрольная работа	**<u>За одну работу (отдельной теме)</u>** **4 баллов** (пороговое значение) **8 баллов** (максимальное значение). **<u>За одну работу (по 2-м и более темам)</u>** **5 баллов** (пороговое значение) **10 баллов** (максимальное значение).	4-8 5-10
		Выполнение заданий	**За одну работу** **3 балла** (пороговое значение) **6 баллов** (максимальное значение)	3-6
		Решение задач, кейсов	**За одну работу** **2 балла** (пороговое значение) **4 баллов** (максимальное значение)	3-5
		Итоговое тестирование	**6 балла** (51 - 65% правильных ответов) **10 баллов** (66 - 84% правильных ответов) **12 баллов** (85 - 100% правильных ответов)	6-12
		Тестирование по теме	**1 балла** (51 - 65% правильных ответов) **2 балла** (66 - 84% правильных ответов) **3 балла** (85 - 100% правильных ответов)	1-3
		Тестирование по ряду тем	**3 балла** (51 - 65% правильных ответов) **5 баллов** (66 - 84% правильных ответов) **6 баллов** (85 - 100% правильных ответов	3-6
Текущая учебная работа ЗФО				
ЗФО и ОЗФО Текущая учебная работа в семестре	60 (100% /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия	**1 балл -** посещение 1 лекционного занятия	3/3
		Практические занятия	**1 балл** - посещение 1 практического занятия; **2 балла** - и выполнение работы на 51-65%3 **3 балла** – посещение 1 занятия и существенный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 85,1-100%	4-12/4-12

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 недель)
Текущая учебная работа ОФО				
		Контрольная работа	**<u>За одну работу (по разделу, семестровая работа)</u>** **51 баллов** (пороговое значение) **100 баллов** (максимальное значение).	51-10
		Решение задач, кейсов	**За одну работу** **2 балла** (пороговое значение) **4 баллов** (максимальное значение)	3-5
		Выполнение заданий	**За одну работу** **3 балла** (пороговое значение) **6 баллов** (максимальное значение)	3-6
		Итоговое тестирование	**6 балла** (51 - 65% правильных ответов) **10 баллов** (66 - 84% правильных ответов) **12 баллов** (85 - 100% правильных ответов)	6-12
		Тестирование по теме	**1 балл** (51 - 65% правильных ответов) **2 балла** (66 - 84% правильных ответов) **3 балла** (85 - 100% правильных ответов)	1-3
			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
		Практико-ориентирование задание	**10 баллов** (пороговое значение) **20 баллов** (максимальное значение)	10-20
			Итого по промежуточной аттестации (экзамен)	20-40
Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации 51 – 100 б.				

В промежуточной аттестации оценка выставляется в ведомость в 100-балльной шкале и в буквенном эквиваленте (таблица 8):

Таблица 8. Оценка уровня усвоения дисциплины и компетенций

Критерии оценивания компетенции	**Уровень усвоения дисциплины и компетенций**	**Итоговая оценка**	**Оценка по 100-балльной шкале**
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен решать практические профессиональные задачи, допускает множественные существенные ошибки в ответах, не умеет интерпретировать результаты и делать выводы.	первый	неудовлетворительно	Менее 51 балла
Обучающийся владеет частично теоретическими	пороговый	удовлетво-	51-65

Критерии оценивания компетенции	Уровень усвоения дисциплины и компетенций	Итоговая оценка	Оценка по 100-балльной шкале
основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен решать практические профессиональные задачи, допускает несколько существенных ошибок решениях, может частично интерпретировать полученные результаты, допускает ошибки в выводах.		рительно	
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен решать практические профессиональные задачи, но допускает отдельные несущественные ошибки в интерпретации результатов и выводах.	повышенный	хорошо	66-85
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических профессиональных задач. Правильно интерпретирует полученные результаты и делает обоснованные выводы.	продвинутый	отлично	86-100

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

5.1 Учебная литература

Основная литература:

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450458 (дата обращения: 10.01.2020).

2. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449957 (дата обращения: 10.01.2020).

Дополнительная литература:

1. 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, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451300 (дата обращения: 10.01.2020).

2. саева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. —

168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451252 (дата обращения: 10.01.2020).

3. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449924 (дата обращения: 10.01.2020).

4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449872 (дата обращения: 10.01.2020).

5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях НФИ КемГУ согласно таблице 9.

Таблица 9 - Учебные аудитории и программное обеспечение

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом
402 Учебная аудитория (мультимедийная) для проведения: -занятий лекционного типа; **Специализированная (учебная) мебель:** доска меловая, кафедра, столы, стулья. **Оборудование:** *стационарное* - компьютер, проектор, акустическая система, доска интерактивная. **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), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО), ПО интерактивной доски SmartNotebook (ключ лицензии по серийному номеру оборудования). **Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.**	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19
604 Учебная аудитория для проведения: - занятий семинарского (практического) типа; - групповых и индивидуальных консультаций; - текущего контроля и промежуточной аттестации. **Специализированная (учебная) мебель:** доска меловая, 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 ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО). **Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.**	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19

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 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 предшествовавшие 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.

Примерные ситуационные задачи:

1. Задача. В больницу, специализирующуюся по пересадке донорского сердца, поступило очередное донорское сердце. На очереди по его пересадке в клинике находилось пять человек: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого находится в стадии завершения; шестнадцатилетняя беременная девушка, сирота; молодая симпатичная, обаятельная женщина, пользовавшаяся исключительной любовью сотрудников больницы: врач той же больницы, также нуждавшийся в пересадке сердца; учительница, мать двоих детей, только что похоронившая мужа, погибшего в автокатастроф.

Поскольку каждому из больных оставалось жить не более месяца, ситуация сложилась критическая. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный кон-

фликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Какой механизм урегулирования конфликта можно предложить для данной ситуации?

2. Задача. Руководителю одного из отделов фирмы неожиданно позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник его отдела и сказал, что руководитель относится к нему предвзято, необъективно. Для руководителя отдела это полная неожиданность. Глава фирмы просит руководителя отдела переговорить с работником, уладить дело. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт. Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон.

3. Задача. В 1996 г. экстремисты движения «Тупик Амару» захватили заложников и резиденции японского посла в Перу. В обмен на их освобождение они потребовали освободить из тюрем своих сторонников. Власти около пяти месяцев веди с террористами переговоры, что дало возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Предложите цели и механизмы урегулирования конфликтов. Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

4. Задача. Студент - неформальный лидер группы - неоднократно грубо нарушает правила проживания и распорядок дня, находясь на практике в полевых условиях. Преподаватель, после многочисленных замечаний, выносит выговор студенту. Группа высказывает преподавателю свое несогласие с его решением и приглашает на собрание, чтобы выразить свой протест. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, ресурсы и статус, укажите всех второстепенных участников и группы поддержки. Какие пути урегулирования ситуации можно предложить? Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

5. Задача. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Обоснуйте. Если это конфликт, то покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

6. Задача. Начинающий предприниматель попросил своего знакомого брокера помочь ему с поисками бухгалтера. Тот, не долго думая, предложил ему догрузить своего собственного.

Так бухгалтер начала работать помимо брокерской конторы, где у нее шла основная зарплата, еще и на полставки у начинающего предпринимателя. Она была благодарна брокеру. Дела у новичка пошли очень успешно, чего нельзя сказать о брокере. И через полгода брокер стал ревниво оглядываться на своего знакомого предпринимателя. Кроме того, все хуже и хуже стал относиться к своему бухгалтеру, которую сам же и просил «помочь новичку». Бухгалтер, чувствуя все больший дискомфорт, обратилась к предпринимателю с просьбой взять ее на полную ставку с тем, чтобы она могла уволиться от брокера, избавиться от его придирок и подозрений. Предпринимателю не хочется платить «черной неблагодарностью» брокеру, но и не хочется бросать в беде прекрасного бухгалтера, чья жизнь становится все более невыносимой, поскольку брокер подозревает ее в передаче предпринимателю «ценной коммерческой информации», чего на самом деле нет. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Предложите пути урегулирования данной ситуации.

7. Задача. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание

руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если это конфликт, то покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Предложите варианты путей урегулирования данной ситуации.

8. Задача. Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах:

Я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать «Выполните немедленно», «Обратите внимание», «Займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной как с подчиненной просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но некачественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если это конфликт, то покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Каковы статусы и ресурсы участников ситуации? Как разрешилась ситуация? Что можно предложить для урегулирования ситуации?

9. Задача. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

10. Задача. На мировом алмазном рынке ведущее положение принадлежит южноафриканской компании «Де Бирс». Однако в 90-е годы ряд стран, ведущих добычу камней, в частности Австралия. Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также группы поддержки сторон. Назовите ресурсы сторон. Кто мог бы выступить медиатором данных конфликтов, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

11. Задача. Страны, занимающиеся китобойным промыслом, в целях его регулирования подписали Конвенцию, в соответствии с которой Международная китобойная комиссия определяет, какие виды китов, где, когда и в каких количествах можно добывать. Однако это не решило всех проблем. Возникло конфликтное противостояние как внутри самой организации, так и между китобойными странам и организацией по защите китов. В чем состоит объект конфликта между китобойными странами и организацией по защите китов? Каковы цели сторон? Какое место занимает в этом противостоянии Международная китобойная комиссия? Назовите ресурсы сторон. Кто мог бы выступить медиатором данных конфликтов, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

12. Задача. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если нет, то каковы перспекти-

вы развития описанной ситуации в конфликт. Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон.

13. Задача. Руководителю одного из отделов фирмы неожиданно позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник его отдела и сказал, что руководитель относится к нему предвзято, необъективно. Для руководителя отдела это полная неожиданность. Глава фирмы просит руководителя отдела переговорить с работником, уладить дело. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт. Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Если да, укажите стороны конфликта и его вид. Как можно урегулировать эту ситуацию? Как вы построите беседу? Нужна ли здесь манифестация конфликта?

14. Задача. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика.

Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет.

Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели.

Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

15. Задача. Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах:

Место работы я выбирала очень тщательно, хотелось получить работу, которая могла бы меня увлечь. В конце концов я начала работать в компании «Нева». Работа была интересная и требовала от меня точности, детальной проработки вариантов. Директор «Невы» был знаком с моим прежним начальником. Я точно не знаю, говорили они обо мне или нет, но мой новый босс сразу стал с предубеждением относиться к моей активности. Все мои деловые предложения он обращал в шутку, обещал рассмотреть их позже. А когда я по собственной инициативе подготовила серьезный экономический анализ ситуации, он положил его в огромную кипу бумаг на столе и будто случайно завел разговор о времени моего очередного отпуска. Мне потребовался еще месяц. Чтобы окончательно убедиться в том, что он не ценит мои профессиональные качества, и я уволилась.

Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если это конфликт, то покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Каковы статусы и ресурсы участников ситуации? Как разрешилась ситуация? Что можно предложить для урегулирования ситуации?

16. Задача. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения ин-

тересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

17. Задача. На мировом алмазном рынке ведущее положение принадлежит южноафриканской компании «Де Бирс». Однако в 90-е годы ряд стран, ведущих добычу камней, в частности Австралия. Ангола, Конго, отказались продавать свои сырые алмазы по каналам «Де Бирс». Кроме того, ситуацию обострила кампания общественности против торговли контрабандным сырьем из зон военных конфликтов и призыв к бойкоту «кровавых камней». «Де Бирс» же обвиняют в скупке таких алмазов. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также группы поддержки сторон. Назовите ресурсы сторон. Кто мог бы выступить медиатором данных конфликтов, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

18. Задача. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика.

Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет.

Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели.

Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

19. Задача. Студент - неформальный лидер группы - неоднократно грубо нарушает правила проживания и распорядок дня, находясь на практике в полевых условиях. Преподаватель, после многочисленных замечаний, выносит выговор студенту. Группа высказывает преподавателю свое несогласие с его решением и приглашает на собрание, чтобы выразить свой протест. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, ресурсы и статус, укажите всех второстепенных участников и группы поддержки. Какие пути урегулирования ситуации можно предложить? Кто мог бы выступить медиатором в этом случае, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

20. Задача. В учреждении есть работа, привлекательная и интересная для сотрудника, которую он хотел бы выполнять. Но ему поручают другую, менее интересную и более рутинную, но ответственную работу.

Сотрудник может выбрать один из следующих вариантов трудового поведения:

а) возьмется за работу над тем, что ему поручают, надеясь, что его преданность делу будет вознаграждена;

б) пожалуется сотрудникам, что зря теряет время;

в) напишет письмо вышестоящему руководству;

г) скажет непосредственному руководителю, что хочет делать другую, интересующую его работу;

д) станет говорить, что получил приглашение на работу в другую фирму;

е) начнет подыскивать работу в другой организации.

Какие обстоятельства из перечисленных вариантов будут способствовать возникновению социальной напряженности в организации? Какие варианты будут способствовать возникновению организационного конфликта, индивидуального трудового спора? Объясните вашу позицию. Что вы можете предложить для урегулирования данной ситуации? Какая линия поведения работника в достижении своих интересов будет конструктивной?

21. Задача. Екатерина Карпова (25 лет, высшее экономическое образование, прекрасное владение английским языком) рассказывает о своих неудачах:

Я работала в фирме «Компас» менеджером. Моим боссом был отставной военный. Он постоянно отдавал команды. Все время приходилось слышать «Выполните немедленно», «Обратите внимание», «Займитесь делом». Он был уверен, что только он мог судить обо всем. Моему боссу никогда не приходило в голову, что со мной как с подчиненной просто необходимо обсуждать некоторые решения. Я часто проявляла инициативу, которая вызывала у него раздражение, неудовольствие. Любую совместную работу мы с ним выполняли очень быстро, но некачественно. В результате я потеряла к работе интерес и через некоторое время уволилась.

Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют это сделать. Если это конфликт, то покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта. Каковы статусы и ресурсы участников ситуации? Как разрешилась ситуация? Что можно предложить для урегулирования ситуации?

22. Задача. Страны, занимающиеся китобойным промыслом, в целях его регулирования подписали Конвенцию, в соответствии с которой Международная китобойная комиссия определяет, какие виды китов, где, когда и в каких количествах можно добывать. Однако это не решило всех проблем. Возникло конфликтное противостояние как внутри самой организации, так и между китобойными странам и организацией по защите китов. В чем состоит объект конфликта между китобойными странами и организацией по защите китов? Каковы цели сторон? Какое место занимает в этом противостоянии Международная китобойная комиссия? Назовите ресурсы сторон. Кто мог бы выступить медиатором данных конфликтов, в каком статусе и в какой роли это сделать предпочтительней? Почему?

23. Задача. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Можно ли ситуацию квалифицировать как трудовой спор? Объясните, какие характеристики ситуации позволяют или не позволяют это сделать.

24. Задача. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика.

Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет.

Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. За-

вод сможет поставить приборы через две-три недели.

Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

25. Задача. Руководителю одного из отделов фирмы неожиданно позвонил глава фирмы и сообщил, что к нему на прием пришел работник его отдела и сказал, что руководитель относится к нему предвзято, необъективно. Для руководителя отдела это полная неожиданность. Глава фирмы просит руководителя отдела переговорить с работником, уладить дело. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт. Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию? Как вы построите беседу? Нужна ли здесь манифестация конфликта?

6.2 Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Таблица 11 – Примерные вопросы и задания 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	6. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации 7. Персонал как объект управления. 8. Система показателей и характеристик персонала. 9. Система управления персоналом организации. 10. Факторы, определяющие особенности системы управления персоналом организации в практике. 11. Экономическая эффективность управления персоналом. 12. Статистические показатели эффективности вложений в персонал.
3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	13. Понятие «кадровая политика». Принципы управления персоналом. 14. Виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная. 15. Виды кадровой политики: открытая и закрытая 16. Проектирование кадровой политики. 17. Кадровая политика и ее планирование на предприятии. 18. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации

Разделы, темы	Вопросы экзамена
	19. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации 20. Документационное обеспечение деятельности по управлению персоналом в организации.
4. Система работы с персоналом.	21. Система управления персоналом организации. Факторы, определяющие особенности системы управления персоналом организации в практике. 22. Кадровая политика организации, ее назначение и содержание. Построение кадровой политики в практике. 23. Социальная политика и корпоративная культура как компоненты кадровой политики. 24. Кадровое планирование, назначение, основные направления. Формы и средства организации кадрового планирования. 25. Определение потребности в персонале, сущность, направления и методы оценки. 26. Набор и отбор персонала. Назначение, порядок организации, расчет стоимости. Кадровые агентства. Использование кадровых агентств в наборе персонала. 27. Профессиональная и организационная адаптация персонала, цели, направления работы и особенности управления. Программы адаптации. Оценка результатов адаптации. 28. Деловая оценка персонала: сущность, виды и назначение оценки качества персонала, основания и показатели оценки персонала. 29. Аттестация персонала: сущность, назначение в управлении персоналом, основания и показатели аттестационной оценки персонала. 30. Обучение персонала в организации, назначение, виды (подготовка, переподготовка и повышение квалификации), формы организации. 31. Карьера работника, ее сущность и виды, роль и место в организации. Управление карьерой работников в организации, цели и средства организации.
	32. Кадровый учет, его назначение, государственная регламентация и средства обеспечения в организации. 33. Основы нормирования труда: цели и задачи нормирования труда, направления и особенности. 34. Рабочее место и его описание как основание нормирования труда в организации. 35. Нормирование труда. Способы изучения и нормирования труда. Рабочее время. Классификация затрат рабочего времени и ее назначение.
5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	36. Мотивация в трудовой деятельности. 37. Типы работников и типологии мотивов к труду. 38. Концепции стимулирования работников. 39. Материальное и нематериальное стимулирование в организации и особенности применения в практике
6. Конфликты в коллективе.	40. Конфликты в коллективе. Межличностный, межгрупповой, организационный конфликты. 41. Понятие организационного конфликта. 42. Источники организационных конфликтов.

Разделы, темы	Вопросы экзамена
	43. Функции организационного конфликта. 44. Развертывание конфликта. 45. Поведение специалиста по персоналу в организационном конфликте – модели. 46. Способы разрешения конфликтных ситуаций.

Составитель: Яркова Т.А., доцент кафедры экономики и управления