

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе  
к.с.н., доцент И.Г. Малинский  
« 21 » октября 2021 г.



Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации

**«СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ  
ПЕРСОНАЛОМ В ВУЗЕ»**

**Авторы и составители программы:**

1. Алимаева О.А., к. и. н., доцент, доцент кафедры менеджмента в образовании  
Института дополнительного профессионального образования
2. Вакулич Н.Р., к. ф. н., доцент, доцент кафедры менеджмента в образовании  
Института дополнительного профессионального образования

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»;

Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 апреля 2015 г. № 367 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом».

Программа разработана на основе профессиональных стандартов: Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015г. №691н).

## 1.2. Область применения программы

Настоящая программа направлена на совершенствование профессиональных компетенций обучающихся в области управления персоналом в организациях высшего образования.

**1.3. Требования к слушателям (категории слушателей):** административно-управленческий персонал образовательных организаций высшего образования.

## 1.4. Цель и планируемые результаты освоения программы

**Программа направлена на совершенствование следующих профессиональных компетенций по видам профессиональной деятельности**

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт (навыки)	Умения	Знания
-------------------	------------------------------	----------------------------	--------	--------



1	2	3	4	5
ВД 1 организационно-управленческая и экономическая деятельность	ПК 1. Разработка стратегии управления персоналом организации и осуществление мероприятий, направленных на ее реализацию	-владеть навыками разработки и реализации стратегии управления персоналом вуза	- разрабатывать план реализации мероприятий по управлению персоналом	- современные принципы управления персоналом вуза
ВД 2 Аналитическая и консультационная деятельность	ПК 2. Анализ эффективности существующей системы управления персоналом, разработка и обоснование предложений по ее совершенствованию	-владеть основами принятия управленческих решений для организации эффективной системы управления персоналом	-применять на практике аналитические методы для изучения системы управления персоналом	-возможные способы совершенствования системы управления персоналом

**Программа направлена на совершенствование следующих общекультурных компетенций (ОК):**

*ОК 2.* Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.

**Обучающийся в результате освоения программы должен**

**владеть:**

- современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; организации труда персонала, высвобождения персонала);

**уметь:**

- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации; разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации; исследовать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

**знать:**

- основы кадрового, документационного, информационного, технического, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом;

**1.5. Форма обучения** – очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

**Режим занятий:** 6-8 часов в день.

**1.6. Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы** - удостоверение о повышении квалификации.

## 1. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Таблица 1

№ пп	Наименование модулей	Всего, час.	В том числе:			Форма промеж уточной /итогово й аттестац ии
			Лекции	Практически е занятия (семинары, лабораторны е работы, выездные занятия)	Самос тояте льная работ а	
1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>Модуль 1.</b> Персонал вуза как объект управления	26	16	-	10	тест
2.	<b>Модуль 2.</b> Управление конфликтами в деловых коммуникациях вуза	46	16	-	30	факульт ативное практич еское задание
3.	<b>Модуль 3.</b> Мотивация сотрудников вуза как функция управления	36	10	-	26	факульт ативное практич еское задание
4	Итоговая аттестация	-	-	-	-	Итогов ый зачет
	Итого	108	42	-	66	



## 2. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Таблица 2

Дата, проведения занятий (неделя обучения)	Модуль	Тема / Примечания
1 неделя	<b>Модуль 1.</b> Персонал вуза как объект управления	Самостоятельная работа с информацией в оболочке Moodle с использованием ДОТ
2 неделя	<b>Модуль 2.</b> Управление конфликтами в деловых коммуникациях вуза	
3 неделя	<b>Модуль 3.</b> Мотивация сотрудников вуза как функция управления	
4 неделя	<b>Итоговая аттестация</b>	Итоговый зачет в форме теста с использованием ДОТ

### 3. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ МОДУЛЕЙ

Таблица 3

#### 3.1. Учебно-тематический план программы

№ пп	Наименование модулей, разделов и тем	Всего, час.	В том числе:			Форма промежуточно й/итоговой аттестации
			Лекции	Практически е занятия (семинары, лабораторны е работы, выездные занятия)	Самосто ятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>Модуль 1. Персонал вуза как объект управления</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	-	<b>10</b>	тест
1.1	Тема 1. Понятие персонала, его структура и методы анализа	6	4	-	2	
1.2	Тема 2. Модели управления персоналом	7	4	-	3	
1.3	Тема 3. Принципы и методы планирования в работе с персоналом. Кадровая политика	7	4	-	3	
1.4	Тема 4. Факторы и показатели оценки персонала	6	4	-	2	
2.	<b>Модуль 2. Управление конфликтами в деловых коммуникациях вуза</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	-	<b>30</b>	факультативно е практическое задание
2.1	Тема 1. Основные понятия конфликтологии: структурная модель конфликта, причины, функции, классификация.	9	4	-	5	
2.2	Тема 2. Динамическая модель конфликта. Стадии и фазы конфликтного взаимодействия	9	4	-	5	

2.3	Тема 3. Управление конфликтами в контексте их профилактики, регулирования, разрешения	14	4	-	10	
2.4	Тема 4. Стратегии и тактики поведения в конфликтном взаимодействии	14	4	-	10	
3.	<b>Модуль 3. Мотивация сотрудников вуза как функция управления</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	-	<b>26</b>	факультативно е практическое задание
3.1	Тема 1. Новый взгляд на традиционные теории мотивации сотрудников	11	5	-	6	
3.2	Тема 2. Нематериальное стимулирование в условиях экономического кризиса	25	5	-	20	
Итоговая аттестация						Итоговый зачет
Итого		108	42	-	66	



Таблица 4

## 3.2. Учебная программа по модулям

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы	Уровень освоения учебного материала
	2	3	4
1.	<b>Модуль 1. Персонал вуза как объект управления</b>		
1.1.	Тема 1. Понятие персонала, его структура и методы анализа	Содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровый потенциал». Эволюция представлений о человеческом капитале. Численность персонала. Движение персонала и его анализ.	ознакомительный
1.2.	Тема 2. Модели управления персоналом	Концепция управления персоналом. Принципы формирования системы управления персоналом. Модель «спортивная команда». Модель «человеческий капитал». Партнерская (западноевропейская) модель. Российская модель. Модель «академия».	ознакомительный
1.3	Тема 3. Принципы и методы планирования в работе с персоналом. Кадровая политика	Планирование персонала. Принципы кадрового планирования. Бюджетный и балансовый методы кадрового планирования. Прогнозирование вариантов развития кадрового потенциала. Общая (суммарную) и дополнительную потребность в персонале. Методы	ознакомительный

		определения потребности в персонале.	
1.4	Тема 4. Факторы и показатели оценки персонала	Основные факторы оценки персонала. Повышение эффективности оценки. Процесс набора персонала. Модели набора персонала.	ознакомительный
2.	<b>Модуль 2. Управление конфликтами в деловых коммуникациях вуза</b>		
2.1.	Тема 1. Основные понятия конфликтологии: структурная модель конфликта, причины, функции, классификация.	Структурные элементы конфликта. Образ конфликтной ситуации. Причины конфликтов. Общие конструктивные функции конфликта. Конструктивная функция конфликта на личностном уровне. Деструктивные функции конфликта. Типология конфликтов.	ознакомительный
2.2.	Тема 2. Динамическая модель конфликта. Стадии и фазы конфликтного взаимодействия	Динамическая модель конфликта. Конфликтная ситуация. Детерминанты степени искажения восприятия конфликтной ситуации. Этап баланса сил или мертвая точка (тупик) конфликта. Регулирование конфликта.	ознакомительный
2.3.	Тема 3. Управление конфликтами в контексте их профилактики, регулирования, разрешения	Стадии управления конфликтом. Алгоритм регулирования. Структурные методы регулирования конфликта. Техники разрешения конфликта. Способы реорганизации восприятия. Способы снятия стресса. Анализ конфликта.	ознакомительный
2.4.	Тема 4. Стратегии и тактики поведения в конфликтном взаимодействии	Условия, определяющие заинтересованность стороны в собственных успехах и успехах оппонента. Защитные реакции. Форма пассивного сотрудничества. Нейтральные	ознакомительный



		тактики. Жесткие тактики. Факторы, способствующие успешному сотрудничеству. Способы поиска интегративного решения	
3.	<b>Модуль 3. Мотивация сотрудников вуза как функция управления</b>		
3.1	Тема 1. Новый взгляд на традиционные теории мотивации сотрудников	Нужда, потребность, мотив, стимул. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.	ознакомительный
3.2	Тема 2. Нематериальное стимулирование в условиях экономического кризиса	Система стимулирования труда. Материальное денежное стимулирование. Материально-социальные стимулы. Морально-психологические стимулы. Мотивы социальной карьеры.	ознакомительный
6.4	Практические занятия	Не предусмотрены	
6.5	Самостоятельная работа	Самостоятельное изучение материалов курса, выполнение заданий на базе платформы Moodle	продуктивный
7.	Используемые образовательные технологии	Мультимедиа технологии при освоении теоретических знаний. Дистанционные образовательные технологии на базе платформы Moodle	
8.	Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы	1. Аджиенко В.Л., и др. Бережливое управление в вузе: от целеполагания и бережливых проектов к выстраиванию системы обучения: Колл. монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет, Кировский государственный медицинский университет. Кемерово, 2021. 2. Болдырева С.Б., Гучинова Т.В., Сангаджиева	



		<p>Д.Н. Критерии оценки качества управления персоналом в образовательной организации // Экономический рост: управление и организация. Материалы национальной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора З.Н. Босчаевой. М., 2019. - С. 62-67.</p> <p>3. Бондарчук Д.В. Кадровая политика современного университета как инструмент повышения его конкурентоспособности // Информатизация образования и науки. - 2019. - № 4 (44). - С. 166-175.</p> <p>4. Гуртовой А.А., Гуртовая Е.Ю. Мотивация и стимулирование персонала вуза как драйвер повышения качества // Педагогическое образование в условиях трансформационных процессов: новые требования к содержанию и результатам. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. 2019. - С. 47-50</p> <p>5. Дадаева У.С., Шихшабекова У.А. Управление конфликтами в рамках корпоративной системы управления проектами // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 4 (129). - С. 703-705.</p> <p>6. Ермакова К.А. Управление конфликтами как</p>	
--	--	--	--

		<p>элементсистемы управления персоналом // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2020. - № 6-4 (62). - С. 104-106.</p> <p>7. Закиева Р.Р. Система материального и морального стимулирования в области профессионального образования // Перспективы науки. - 2019. - № 3 (114). - С. 137-140.</p> <p>8. Козлов В.В. Стратегия вуза и мотивация профессорско-педагогического персонала // Производство, наука и образование в эпоху трансформаций: Россия в [де]глобализирующемся мире. Сборник материалов VI Международного конгресса. Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте; Конгресс работников образования, науки, культуры и техники (КРОН). Москва, 2020. - С. 347-358.</p> <p>9. Котовская С.В., Маклакова Е.В., Нарциссова С.Ю. Управленческий потенциал: проблемы личностной и организационной эффективности. Москва, 2019.</p> <p>10. Краснова К.В. Управление конфликтами в организации как метод антикризисного управления // Актуальные проблемы развития экономики: менеджмент и маркетинг. Сборник статей</p>	
--	--	--	--

		<p>Межвузовской научно-практической конференции . М., 2020. - С. 81-86.</p> <p>11. Крекова М.М., Киселева Е.М., Миндлин Ю.Б. Управление поведением персонала в организации. Москва, 2018.</p> <p>12. Кургузова Ю.С. Управление конфликтами в системе управления персоналом // Молодежная наука. труды XXV Международной студенческой научно-практической конференции. Красноярск, 2021. - С. 140-144.</p> <p>13. Матвеев В.В., Соболева Ю.П. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. - 2020. - № 3. - С. 28-41.</p> <p>14. Одинцова О.В. Стратегическое управление персоналом: подходы и тенденции. Москва, 2020.</p> <p>15. Перевозчикова Н.А., Багдасарова Д.Г. Управление мотивацией инновационной деятельности персонала современных вузов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. - 2019. - Т. 4. - № 1. - С. 122-127.</p>	
--	--	---	--



## 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

### 4.1. Материально-техническое обеспечение

При реализации программы с применением исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий должны быть созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение слушателями программы в полном объеме независимо от места их нахождения.

### 4.2. Организация образовательного процесса

При реализации дополнительной профессиональной программы преподавание модулей в очной форме может осуществляться в форме авторских лекционных курсов и разнообразных видов коллективных и индивидуальных практических занятий, заданий и семинаров, обеспечивающих квалифицированное освещение тематики и минимума содержания, определенных настоящим документом.

### 4.3. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Требования к квалификации педагогических кадров: реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации должна обеспечиваться педагогическими кадрами, имеющими опыт профессиональной деятельности в оболочке Moodle с использованием ДОТ. Преподаватели, как правило, должны иметь ученую степень или ученое звание.

## 5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Таблица 5

Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модулей

Наименование модулей	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
<b>Модуль 1.</b> Персонал вуза как объект управления	Сформированность представлений о механизмах формирования организационной структуры системы управления персоналом	<u>Форма контроля:</u> Тестовое задание <u>Параметры оценки:</u> Качество выполнения задания оценивается автоматически
<b>Модуль 2.</b> Управление конфликтами в деловых коммуникациях вуза	Наличие навыков применения механизмов снижения конфликтности в организации.	<u>Форма контроля:</u> Факультативные практические задания <u>Параметры оценки:</u> Качество заданий оценивается преподавателем
<b>Модуль 3.</b> Мотивация сотрудников вуза как функция управления	Наличие знаний о современных технологиях управления персоналом организации.	<u>Форма контроля:</u> Факультативные практические задания <u>Параметры оценки:</u> Качество заданий оценивается преподавателем
<b>Итоговая аттестация</b>	Сформированность заявленных компетенций, умений, знаний	<u>Форма контроля:</u> Итоговый зачет в форме теста с использованием ДОТ <u>Параметры оценки:</u> Качество выполнения заданий оценивается автоматически



## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### *По модулю 1. Персонал вуза как объект управления*

#### Тестовое задание

1. Персонал предприятия – это ...
  - a. штатный состав предприятия
  - b. штатный состав предприятия, за исключением руководства
  - c. работники предприятия, находящиеся с ним в трудовых отношениях
  - d. работники, выполняющие работы, услуги, изготавливающие продукцию на основе договоров гражданско-правового характера
2. В типовой модели личностных характеристик работника (психограмме) сочетание коммуникативных и организационных навыков представляет
  - a. социальную сферу
  - b. индивидуальную сферу
  - c. духовную сферу
3. Ориентация на знания, профессионализм, высокие этические нормы является доминирующим признаком
  - a. авторитарного стиля лидерства
  - b. демократического стиля лидерства
  - c. меритократического стиля лидерства
4. Планирование персонала включает определение
  - a. численного состава работников
  - b. профессионально – квалификационного состава работников
  - c. оптимальных методов труда персонала
  - d. рациональных затрат рабочего времени
5. Комплекс результатов труда работников представляют:
  - a. продукты труда, износ средств труда, изменение квалификации
  - b. продукты труда, износ средств труда
  - c. продукты труда, износ средств труда, усталость работников, изменение квалификации
  - d. продукты труда, усталость работников, изменение квалификации
6. Если исполнитель выполняет много различных операций, и они имеют редкую повторяемость, объем выполняемых исполнителем работ считается
  - a. узким
  - b. широким
  - c. неизмеряемым
7. Переменная часть заработной платы состоит из:
  - a. премий, доплат и надбавок
  - b. доплат и надбавок
  - c. тарифа, премий и доплат
8. Надбавки, устанавливаемые подвижной шкалой в связи с ростом стоимости жизни в развитых европейских странах, регулируются
  - a. общенациональным коллективным договором
  - b. отраслевым тарифным соглашением



- с. индивидуальным трудовым договором
9. Система оплаты труда с учетом заслуг работника ставит размер оплаты в зависимости
- а. от количественных и качественных результатов труда работника
  - б. от профессиональных и личных качеств работника
  - с. от стажа работника на данном предприятии
  - д. от общего стажа и стажа работы на последнем рабочем месте
11. К дополнительным условиям трудового договора относятся
- а. размер оплаты труда
  - б. место работы
  - с. социальные льготы
  - д. условия переобучения работников
12. Работник предприятия не может рассматриваться как однородная субстанция. Это означает, что
- а. у работника в процессе работы могут появиться другие качества, незамеченные ранее
  - б. работник может уволиться, исчезнуть как вид ресурсов
  - с. работник обладает самосознанием и волей
13. Современная концепция управления персоналом рассматривает персонал
- а. как издержки
  - б. как стратегический ресурс
  - с. как социальный ресурс
14. Деление на линейных и функциональных свойственна следующей категории персонала:
- а. рабочие
  - б. руководители
  - с. специалисты
  - д. другие служащие
15. Требование самоорганизации труда и самоуправления более свойственно для простых и повторяющихся видов деятельности, чем для сложных творческих видов деятельности
- а. Верно
  - б. Неверно
  - с. Далее

***По модулю 2. Управление конфликтами в деловых коммуникациях вуза***  
**Факультативное практическое задание 1.**

Предлагаемое вам задание позволит оценить вашу направленность при конфликтном взаимодействии. Результаты самоисследования никуда не отправляются, служат для рефлексии и самоанализа собственной позиции.

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция

личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

Данный метод измеряет следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентации руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С — ориентация на себя;

О — ориентация на официальную субординацию.

Инструкция. Вам будет предложено 15 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их на листочке

Старайтесь быть искренними и объективными.

### Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание нашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника

Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.



### Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в организации совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен срыв. Руководителю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте руководителя? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из сотрудников, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. Проведу собрание коллектива, публично потребую выявления виновных и их наказания.

### Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеются несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.



- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.
- Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

### Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

- А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

### Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

- А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.
- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

### Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все посвоему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

### Ситуация 10

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.
- Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.
- Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные



задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

- А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».
- Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».
- В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.
- Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

### Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

- А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».
- Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

### Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?



- А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.
- Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
- Г. Забота об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

#### Ситуация 14

Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой: отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает сотрудник и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

- А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
- Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».
- В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.
- Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

#### Ситуация 15

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

- А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
- В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

**Факультативное практическое задание 1.**  
**Оценка стратегий поведения в конфликте по методике Дж. Скотт.**

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти изученных вами стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако, многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не только сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

Постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения, заполняя таблицу и представляя свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. Для этого проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям ставя цифры от 1 до 5 в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 – последнее место (ранг).

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, идти навстречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее				



интересы обеих сторон)				
---------------------------	--	--	--	--

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какой из стилей вы используете чаще всего, какой лучше всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас. Это может быть один и тот же стиль («любимый») или разные стили. Любой результат дает вам информацию для размышлений, если вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать различные стили.

### *По модулю 3. Мотивация сотрудников вуза как функция управления*

#### **Факультативное практическое задание**

Быстро меняющиеся условия функционирования университетов в нашей стране, приводят к пересмотру ценностей, ведущих мотивов профессиональной деятельности, знание которых, с одной стороны, поможет руководителям правильно подобрать стиль поведения с подчиненными, чтобы к обоюдному удовольствию достигать поставленных целей, с другой стороны, позволит надеяться подчиненным, что воздействия руководителя будут соответствовать их ожиданиям и удовлетворенность работой сохранит благоприятный настрой на ее выполнение. Для это в формате Wiki (каждый может вносить свою лепту в один и тот же документ и видеть результаты чужого труда) впишите наиболее значимые для вас стимулы, когда весь перечень будет готов, каждый может взять его себе «на вооружение».

Соблюдаем общие правила Wiki:

- 1) записываем только «свои» стимулы (их нужно вписать в тот столбец, к которому относится ваша должность),
- 2) «чужие» не корректируем и не удаляем, даже если они сильно не совпадают с вашим мнением,
- 3) если до вас кто-то написал то же, что и вы хотели написать - добавьте в скобках «+1». Мы будем понимать, что данный мотив пользуется большой популярностью,
- 4) анонимность гарантируется, поэтому ложных предложений писать не надо.

*Контрольно-измерительные материалы для проведения итоговой аттестации*

#### Тестовое задание

1. Персонал предприятия – это ...
  - а) штатный состав предприятия;
  - б) штатный состав предприятия, за исключением руководства ;



- c) работники предприятия, находящиеся с ним в трудовых отношениях;
  - d) работники, выполняющие работы, услуги, изготавливающие продукцию на основе договоров гражданско-правового характера
2. В типовой модели личностных характеристик работника (психограмме) сочетание коммуникативных и организационных навыков представляет:
- a) социальную сферу ;
  - b) индивидуальную сферу;
  - c) духовную сферу
3. Комплекс результатов труда работников представляют:
- a) продукты труда, износ средств труда, изменение квалификации ;
  - b) продукты труда, износ средств труда ;
  - c) продукты труда, износ средств труда, усталость работников, изменение квалификации;
  - d) продукты труда, усталость работников, изменение квалификации
4. Переменная часть заработной платы состоит из:
- a) премий, доплат и надбавок ;
  - b) доплат и надбавок;
  - c) тарифа, премий и доплат
5. Система оплаты труда, при которой оценка квалификации и результативности труда работников и распределение между ними заработной платы производится на основе расчетных коэффициентов называется:
- a) тарифной
  - b) бестарифной
  - c) сдельной
6. К способам поиска интегративного решения при разрешении конфликта не относится:
- a) взаимные услуги;
  - b) состыковка интересов;
  - c) уступка
7. Содержание управления конфликтом включает в себя:
- a) диагностику, предупреждение, регулирование, завершение;
  - b) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
  - c) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение
8. Стратегия сотрудничества характеризуется:
- a) свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности;
  - b) приводит к разрешению конфликта;

- с) ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации;
- 9.Продолжите высказывание: жесткие тактики поведения в конфликте...
- а) ориентируется на нанесение вреда, ущерба или использование давления на оппонента;
  - б) их присутствие в конфликтном сценарии свидетельствует о недостатках воспитания личности ;
  - с) всегда используются только после применения мягких и нейтральных
- 10.Полный перечень структурных элементов конфликта составляют:
- а) стороны конфликта, субъективные и объективные характеристики конфликта ;
  - б) позиции субъектов, участники конфликта, зона разногласий;
  - с) роли оппонентов, объект конфликта, среда конфликта
- 11.Что относится к форме завершения конфликта:
- а) перерастание в другой конфликт, отмена, затухание, разрешение;
  - б) уступка, компромисс, уход, соперничество;
  - с) разрешение, уход, отмена, убеждение
- 12.Интегративное разрешение конфликта означает:
- а) разрешение конфликта, примиряющее обе стороны или решение без проигравших ;
  - б) соглашение, достигаемое, когда стороны конфликта сходятся в срединной точке на некоей очевидной координате;
  - с) достижение согласия через узаконенные процедуры установления победителя
- 13.Источником, причиной конфликтных ситуаций и конфликтов является:
- а) процесс;
  - б) объект;
  - с) противоречие
- 14.Предупреждение конфликта представляет собой:
- а) управление конфликтом с целью его легитимизации;
  - б) превентивную форму управления конфликтом;
  - с) вид деятельности, направленный на ограничение конфликта
- 15.Стратегия поведения в конфликте основывается на:
- а) модели заинтересованности в успехе другого;
  - б) модели двойной заинтересованности ;
  - с) модели заинтересованности в собственном успехе
- 16.К содержательным теориям мотивации можно отнести:



- a) теорию иерархии потребностей А. Маслоу ;
- b) двухфакторную теорию Ф. Герцберга;
- c) теорию приобретенных потребностей Д. МакКлелланда ;
- d) теорию ERG Альдерфера

17. Теория справедливости Джеймса Стэйси Адамса основана на двух простых положениях:

- a) Труд работника руководитель оценит справедливо
- b) Оценка руководителя будет восприниматься работником как справедливая
- c) Верно/неверно

18. Материально-социальные стимулы включают.

- a) создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др.;
- b) возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы;
- c) стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки;
- d) улучшение отношений в коллективе;
- e) продвижение по службе

19. Мотивационное ядро профессиональной мотивации ППС составляют мотивы, в большей степени связанные с:

- a) содержанием труда;
- b) условиями труда;
- c) возможностями научно-исследовательского труда;
- d) возможностями самообразования

20. Мотивами социальной карьеры являются:

- a) стремление быть признанным в своем коллективе;
- b) неуклонное повышение своих знаний;
- c) долгосрочное обеспечение денежного дохода;
- d) расширение области полномочий в принятии решений;
- e) полная реализация своего творческого потенциала;
- f) неуклонное продвижение по службе;
- g) избрание в руководящие органы управления;
- h) участие в проектной работе, исследовательской работе на хозрасчетной основе;
- i) избрание руководителей