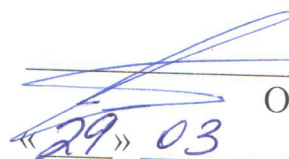


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 31.08.2024 10:03:23  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda5dd089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе

  
О.Г. Локтионова  
«29» 03 2024 г.

**Программа  
государственной итоговой аттестации**  
**Часть I. Программа государственного экзамена**

ОПОП ВО 37.03.02 Конфликтология

*шифр и наименование направления подготовки)*

направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

*наименование направленности (профиля)*

форма обучения – очная

*ОПОП ВО с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования*

Курск-2024

Программа государственной итоговой аттестации (далее в заголовках – ГИА) составлена на основании учебного плана основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования, одобренного ученым советом университета (протокол № 9 от 27.03.2024 г.) и утвержденного ректором университета 27.03.2024 г., в соответствии с:

– федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденного утвержденным приказом Минобрнауки России от 29.07.2020 г. № 840;

– федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955.

– приказом Минобрнауки России от 6 апреля 2021 г. № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– приказом Минобрнауки России от 29 июня 2015 г. № 636 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры»;

– положением П 02.032–2016 «Государственная итоговая аттестация по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Программа государственной итоговой аттестации обсуждена и рекомендована для организации и проведения процедуры государственной итоговой аттестации обучающихся по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования на совместном заседании выпускающих кафедр «Коммуникологии и психологии» и «Экономики, управления и аудита» (протокол № 10 от 29 марта 2024 г.).

Зав. кафедрой коммуникологии и психологии  
канд. психол. наук, доцент

Е.А. Никитина

Зав. кафедрой экономики, управления и аудита  
д-р. экон. наук, профессор

Е.А. Бессонова

Разработчики:

*от кафедры коммуникологии и психологии*

зав. кафедрой коммуникологии и психологии

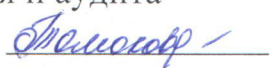
канд. психол. наук, доцент



Е.А. Никитина

*от кафедры экономики, управления и аудита*

канд. техн. наук, доцент



И.А. Томакова

(должность, дата)

## **1 Цель ГИА**

Цель государственной итоговой аттестации – определение соответствия результатов освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» (далее – ОПОП ВО) требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – бакалавриат по направлениям подготовки 37.03.02 Конфликтология (далее – ФГОС ВО-1) и 38.03.03 Управление персоналом (далее – ФГОС ВО-2).

## **2 Задачи ГИА**

Задачи государственной итоговой аттестации:

- установить уровень сформированности у обучающихся универсальных и общепрофессиональных компетенций, установленных ФГОС ВО-1 и ФГОС ВО-2, и профессиональных компетенций, установленных университетом самостоятельно на основании профессиональных стандартов 07.001 Специалист в области медиации (медиатор) и 07.003 Специалист по управлению персоналом;
- определить готовность обучающихся к решению задач профессиональной деятельности установленных ОПОП ВО типов;
- установить соответствие обучающихся двум присваиваемым квалификациям.

## **3 Трудоемкость ГИА**

Трудоемкость государственной итоговой аттестации по ОПОП ВО – 9 зачетных единиц, из них на подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена отводится 3 зачетные единицы.

## **4 Формы ГИА**

Государственная итоговая аттестация проводится в форме:

- подготовки к сдаче и сдачи государственного экзамена (комплексного);
- подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

## **5. Содержание государственного экзамена**

Государственный экзамен является комплексным (междисциплинарным).

На государственный экзамен выносятся наиболее важные разделы (темы) дисциплин, имеющих наибольшее значение для практической подготовки обучающихся и освоения ими двух присваиваемых квалификаций.

## **5.1 ОБЩАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ**

### ***Тема 1. Введение в конфликтологию***

Предпосылки возникновения конфликтологии. Конфликтология как междисциплинарная наука. Психологическая, философско-социологическая и политологическая традиции изучения конфликтов. Предмет и задачи конфликтологии, ее значение и место в системе наук. Содержание понятия «конфликт» в науке и обыденном сознании. Периодизация истории отечественной конфликтологии. Тенденции развития отечественной и зарубежной конфликтологии. Современные проблемы развития конфликтологии.

### ***Тема 2. Конфликт как социально – психологический феномен. Основные виды конфликтов и их причины***

Категории проблемного поля описания конфликтов. Конфликт как один из типов трудных ситуаций. Конфликтоустойчивость как вид психологической устойчивости. Основные подходы к классификации конфликтов в конфликтологической науке. Виды конфликтов. Объективно – субъективная природа конфликтов. Объективные, организационно – управленческие, социально – психологические и личностные причины конфликтов.

### ***Тема 3. Методы исследования и диагностики конфликтов***

Методологические принципы исследования конфликтов. Основы системного подхода к изучению конфликтов. Понятийная схема описания конфликта и этапы его анализа. Программа конфликтологического исследования. Классификация методов изучения конфликтов. Экспериментальные исследования конфликта в лабораторных и естественных условиях. Изучение специфических форм социального взаимодействия как моделей конфликта. Опросные методы. Методы диагностики конфликтов различного вида.

### ***Тема 4. Структура конфликта***

Объективные составляющие конфликта. Прямые и косвенные участники (стороны) конфликта. Предмет и объект конфликта. Условия конфликта (микро- и макросреда). Исход (результат) конфликта. Субъективные (психологические) составляющие конфликта. Мотивы участников конфликта. Стратегии и тактики конфликтного взаимодействия. Особенности восприятия конфликтной ситуации участниками конфликта. Основные модели развития конфликтной ситуации.

### ***Тема 5. Динамика и функции конфликтов***

Основные периоды и этапы в развитии конфликта. Характеристика предконфликтного, конфликтного и послеконфликтного периодов. Понятия «конфликтная ситуация» и «инцидент». Причины и психологические механизмы возникновения эскалации конфликта. Конструктивные и деструктивные функции конфликтов. Позитивное и негативное влияние конфликта на личность, на взаимоотношения и деятельность участников конфликтного взаимодействия и на их социальное окружение

### ***Тема 6. Управление конфликтами. Основы предупреждения конфликтов***

Понятие управления конфликтом. Основное содержание управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение. Управление конфликтом на различных его этапах. Управление конструктивными и деструктивными конфликтами.

Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов. Объективные, организационно – управленческие, социально – психологические и личностные условия предупреждения конфликтов. Методы предупреждения конфликтов.

### ***Тема 7. Психологические основы конструктивного разрешения конфликтов***

Формы, исходы и критерии завершения конфликтов. Условия и формы конструктивного разрешения конфликтов. Логика, стратегия и способы регулирования конфликтов. Перцептивный, коммуникативный и интерактивный аспекты общения и их функции в конфликте. Способы эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Способы достижения взаимопонимания и эмпатии в условиях конфликтного взаимодействия. Правила и кодексы конструктивного поведения в конфликте.

### ***Тема 8. Урегулирование конфликтов с участием третьей стороны***

Предпосылки участия третьей стороны в разрешении конфликта. Основные формы разрешения конфликтов с помощью третьей стороны. Степень контроля третьей стороной принимаемых решений. Функции третейского судьи, арбитра, посредника, помощника и наблюдателя. Достоинства и недостатки «модели арбитража». Использование руководителем «модели арбитража». Медиаторство (посредничество), критерии и условия его эффективности. Стратегии и техники медиаторства. Этика посреднической деятельности.

### ***Тема 9. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов***

Общая характеристика переговорного процесса, его сущность, виды и функции. Динамика переговоров. Психологические механизмы, лежащие в основе проведения переговорного процесса. Психологические условия успеха на переговорах. Стратегии, тактические приемы и стили, используемые



при ведении переговоров. Модели поведения партнеров в переговорном процессе. Способы эффективного общения в переговорном процессе.

### ***Тема 10. Внутриличностные конфликты***

Понятие внутриличностного конфликта, его признаки и условия возникновения. Основные подходы к пониманию внутриличностного конфликта (З.Фрейд, А.Адлер, Э.Берн, Р.Ассаджиоли, К.Роджерс и др.). Виды внутриличностных конфликтов. Основные условия, способствующие предупреждению внутриличностных конфликтов и способы их конструктивного разрешения. Разрешение внутриличностных конфликтов с помощью психологических защит.

### ***Тема 11. Межличностные конфликты***

Понятие межличностного конфликта и основные подходы к его изучению. Сферы проявления межличностных конфликтов. Классификация межличностных конфликтов. Причины, факторы и механизмы возникновения межличностных конфликтов. Основные типы конфликтогенов. Психологические признаки, уровни развития и способы разрешения межличностных конфликтов. Типы конфликтных личностей и условия, способствующие конструктивному взаимодействию с ними.

### ***Тема 12. Групповые конфликты***

Понятие групповых конфликтов и их классификация. Факторы, влияющие на конфликтность внутригрупповых и межгрупповых взаимоотношений. Внутригрупповые конфликты, их причины и функции.

Межгрупповые конфликты и механизмы их возникновения. Мотивационный, ситуационный и когнитивный подходы к пониманию причин возникновения и природы конфликтов. Проблемы и способы регулирования внутригрупповых и межгрупповых отношений.

### ***Тема 13. Конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия. Семейные конфликты***

Основные виды семейных конфликтов. Типичные конфликты между супругами и их причины. Кризисные периоды в развитии семьи. Психотравмирующие последствия семейных конфликтов. Предупреждение и разрешение конфликтов между супругами.

Причины конфликтов во взаимоотношениях родителей и детей. Основные направления профилактики родительско-детских конфликтов. Правила конструктивного поведения родителей в конфликтах с детьми.

### ***Тема 14. Конфликты в организации.***

Типы конфликтов в организации, причины их возникновения (объективные и субъективные) и функции.

Причины конфликтов «по вертикали» и «по горизонтали», способы их предупреждения и разрешения.

Психологические аспекты структурных, инновационных, позиционных, ресурсных и динамических конфликтов. Конфликты, связанные с рассогласованием в работе основных функциональных систем организации.

Алгоритм деятельности руководителя по управлению конфликтами.

#### ***Тема 14. Конфликты в сфере управления***

Сущность управленческих конфликтов. Типы конфликтов в сфере управления и предпосылки их возникновения. Специфика форм проявления управленческих конфликтов. Психологические аспекты конфликтов между субъектом и объектом управления, между различными уровнями управления и внутри них. Конфликты стиля управления. Конфликты планирования, организации, мотивации и контроля. Способы предупреждения и разрешения конфликтов в сфере управления.

#### ***Тема 15. Конфликты в обществе***

Основные виды конфликтов в обществе. Понятие об экономических конфликтах, их критериях, причинах, субъектах и формах проявления. Психологические аспекты управления экономическими конфликтами.

Понятие о внутриполитических конфликтах, их особенностях, видах и путях предотвращения.

Сущность и причины социальных конфликтов. Психологические аспекты социальных конфликтов и управления ими.

Конфликты в духовной сфере общества (религиозные, идеологические конфликты, конфликты в сфере науки и искусства и т.д.), их предупреждение и разрешение.

#### ***Тема 15. Межэтнические и межнациональные конфликты***

Этнос и нация как субъекты конфликта. Понятие межэтнического конфликта и его особенности. Основные виды межэтнических конфликтов. Причины межэтнических и межнациональных конфликтов.

Пути разрешения межэтнических конфликтов. Социально-психологические условия, способствующие преодолению национализма. Система урегулирования межнациональных конфликтов. Основные принципы регулирования межэтнических конфликтов на территории России.

#### ***Тема 16. Межгосударственные, региональные и глобальные конфликты***

Основные виды межгосударственных конфликтов, их особенности и причины. Основные направления предотвращения межгосударственных конфликтов.

Понятие региональных конфликтов, их субъекты и особенности. Основные типы региональных конфликтов и их причины. Управление региональными конфликтами.

Сущность и особенности глобальных конфликтов. Процесс глобализации, основные глобальные проблемы и конфликты в современном мире. Пути предотвращения и разрешения глобальных конфликтов.



## **5.2 ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

### ***Тема 1. Переговоры как деятельность. Общая характеристика переговорного процесса***

Определение переговоров. Функции переговоров. Классификация переговоров по содержанию, по целям, по уровню, по количеству сторон, по характеру взаимодействия участников, по частоте встреч участников. Деловые переговоры и их роль в управлении организацией. Планирование процесса переговоров. Психологические механизмы ведения переговоров. Основные правила и принципы ведения переговорного процесса и медиации.

### ***Тема 2. Риторический инструментарий деловой речи***

Основные требования к деловому разговору. Правильность речи. Точное использование синонимов и антонимов. Смещение паронимов как речевая ошибка. Нарушение лексической сочетаемости. Правильность построения высказывания. Типичные ошибки деловой речи: неточное использование временных значений причастий, чрезмерное использование отглагольных существительных, нарушение норм построения сложных предложений, неправильный выбор союза, образование новых слов от иностранных терминов по моделям русского языка, использование профессионализмов, штампов и канцеляризмов. Плеоназм и тавтология в деловой речи. Логические правила аргументации. Правила построения тезиса.

### ***Тема 3. Подготовка к переговорам***

Разработка плана переговоров. Информационная подготовка: сбор информации о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение; информация о партнере (личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи); информация о внешней среде, в которой идут переговоры; психологическая подготовка; тактическая подготовка.

### ***Тема 4. Деловые переговоры: этапы проведения***

Этапы ведения переговорного процесса. Трехэтапная структура переговорного процесса П. Мицича. Организационная подготовка к переговорам. Теоретическая подготовка к переговорам. Различные типы поведения партнеров по переговорам

### ***Тема 5. Стили ведения переговоров. Модели поведения в переговорах***

Концепция «жесткой» и «мягкой» линии ведения переговоров. Мягкий подход, жесткий подход, принципиальный подход (Гарвардский метод). Достоинства и недостатки позиционного торга. Соотношение между борьбой и сотрудничеством, между исследованием и уклонением.

Модели поведения в переговорах: избегающий, уступающий, отрицательный, наступающий.

### ***Тема 6. Деловые переговоры: подача позиции, определение стратегии и выбор тактики***

Тактические приемы, ориентированные на партнерский подход: прием постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов; применение приема, основанного на том, что один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает; увеличение альтернативности переговорных решений. Тактические приемы, имеющие двойственный характер: прием пакета или увязки; прием коалиционной или блоковой тактики; уход (тактика избегания); прием, как возвращение к дискуссии; прием пробного шара. Проблема гибкости и поддержания силы позиции при ведении переговоров. Выбор инструментария (тактики, стратегии, техники, приемы) переговоров имедиации в зависимости от поставленных задач.

### ***Тема 7. Технология и методы ведения переговорного процесса***

Процесс ведения переговоров. Встреча и вхождение в контакт. Способы привлечения внимания участников переговоров. Передача информации. Детальное обоснование предложений (аргументация). Методы аргументирования. Спекулятивные методы аргументации. Виды вопросов. Анализ итогов переговоров. Условия эффективности переговоров. Вариационный метод. Метод интеграции. Метод уравнивания. Компромиссный метод. Выработка альтернативных и жизнеспособных решений.

### ***Тема 8. Роль личностного фактора и имиджевых характеристик в формировании образа переговорщика***

Роль когнитивного стиля и невербальных средств общения в переговорном процессе.

Личностные качества, необходимые переговорщику. Управление эмоциями. Лидерская позиция.

Значение общения для ведения международных переговоров. Переговоры как достижение совместного решения (Р. Фишер и У. Юри), как процесс общения между сторонами (Я. Стейн), как коммуникативный акт (К. Йонссон), как взаимодействие сторон (Дж. Бертон).

Невербальные средства общения на переговорах.

Жесты, типология жестов (Д. Левис). Мимика. Интонации. Социальная дистанция - расстояние, на котором ведется разговор Э. Т. Холл - роль контекста при ведении переговоров. Highandlowcontextcultures. Установление контакта (Л. Зунин и Н. Зунин). Взгляд. Позы. Психологическое значение рассадки за столом переговоров.

Жесты, типология жестов (Д. Левис). Мимика. Интонации. Социальная дистанция - расстояние, на котором ведется разговор Э. Т. Холл - роль контекста при ведении переговоров. Highandlowcontextcultures. Установле-

ние контакта (Л. Зунин и Н.Зунин). Взгляд. Позы. Психологическое значение раскладки за столом переговоров.

### **5.3 ПРАКТИКУМ ПО МЕДИАЦИИ**

#### ***Тема 1. Природа конфликта. Разрешение конфликта***

Понятие конфликта. Функции конфликта. Способы разрешения конфликта. Конструктивные и деструктивные способы разрешения конфликта в медиации.

#### ***Тема 2. Восприятие в процессе медиации***

Восприятие: основные характеристики и свойства. Иллюзии восприятия. Основные эффекты восприятия. Типология собеседников по особенностям восприятия. Классификация перцептивных барьеров восприятия. Преодоление перцептивных барьеров восприятия в процессе медиации.

#### ***Тема 3. Коммуникация в медиации***

Коммуникация как обмен информацией. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Классификация невербальных средств коммуникации. Коммуникативные барьеры коммуникации и способы их преодоления в процессе медиации.

#### ***Тема 4. Работа медиатора на основе учета индивидуально-типологических особенностей клиента***

Важность учета индивидуально-типологических особенностей клиента в процессе медиации.

Акцентуации характера клиентов. Типы темперамента клиентов. Работа с потребностями и интересами сторон.

#### ***Тема 5. Этапы медиации***

Подготовительный этап процедуры медиации. Вступительное слово медиатора. Презентация сторон. Дискуссия. Кокусы. Формирование повестки дня. Выработка предложений. Подготовка медиативного соглашения. Выход из медиации.

#### ***Тема 6. основополагающие принципы медиации***

Принцип добровольности. Принцип конфиденциальности. Принцип нейтральности. Принцип доброжелательности. Принцип равноправия. Принцип беспристрастности.

#### ***Тема 7. Инструментарий медиатора. Техники медиации***

Психологический инструментарий медиатора. Анализ поведения сторон. Психотехники получения доверия. Психологические сигналы вступления в контакт. Техники активного слушания. Техники рефрейминга. Техники регуляции напряжения. Техники подчеркивания общностей интересов. Техника

подчеркивания значимости клиента. Техника вербализации чувств. Перефразирование. Резюмирование. Техника задавания вопросов. Техника «Я-сообщение». Техника «петля понимания (looping)». Техника перефразирования. Техника паузы.

### ***Тема 8. Технологии медиации***

Понятие о технологиях медиации. Функции технологий. Их значение для деятельности медиатора. Управление процессом коммуникации. Управление дискуссией с помощью объяснения правил рационального ведения спора. Выявление в позициях логических ошибок в аргументации. Психологическая поддержка. Технология сближения сторон. Тактики заключения соглашения.

### ***Тема 9. Сферы применения медиации***

Основные сферы применения процедуры медиации. Основные причины применения медиации. Условия и возможные ситуации применения медиации. Ограничения на применение процедуры медиации. Сферы жизнедеятельности применения процедуры медиации.

## **5.4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Тема 1. Управление персоналом: место и роль в системе управления предприятиями и организациями***

Цели и задачи управления персоналом организации. Управление персоналом как система. Персонал предприятия как объект управления. Методы управления персоналом.

### ***Тема 2. Стратегия и политика управления персоналом***

Основные подходы к определению стратегии управления персоналом. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии. Политика управления персоналом организации. Кадровая политика.

### ***Тема 3. Организация системы управления персоналом***

Разделение труда на предприятии. Организационная структура управления предприятием и управления персоналом. Анализ, описание, проектирование рабочих мест (должностей).

### ***Тема 4. Законодательные и правовые основы системы управления персоналом. Регламентация труда персонала***

Правовое регулирование трудовых отношений. Трудовой договор. Сущность и значение регламентации труда в системе управления персоналом. Классификация форм регламентации труда. Регламентная документация: обязательные и факультативные кадровые документы. Методы регламентации труда персонала организации

### ***Тема 5. Планирование персонала организации***

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Анализ и планирование показателей по труду, расходов на персонал. Основы нормативного подхода к планированию персонала

### ***Тема 6. Рекрутинг персонала***

Методы и техники рекрутмента. Источники найма работников и их эффективность. Методы привлечения кандидатов. Процесс отбора персонала в организацию. Составления профиля должности. Порядок приема и увольнения.

### ***Тема 7. Адаптация персонала***

Понятие адаптации персонал. Виды и способы адаптации. Составление программы адаптации. Оценка эффективности процесса адаптации нового сотрудника.

### ***Тема 8. Деловая оценка персонала***

Цели и задачи оценки персонала. Аттестация и оценка результатов труда. Методы оценки: традиционные и нетрадиционные.

### ***Тема 9. Управление мотивацией персонала в организации***

Понятие мотивации и стимула. Основные элементы трудовой мотивации. Управление трудовой мотивацией. Основные методы мотивации. Теории мотивации

### ***Тема 10. Оплата труда персонала***

Структура дохода сотрудника предприятия. Формы и системы заработной платы. Структура фондов оплаты труда. Стимулирующие и компенсационные выплаты

### ***Тема 11. Психофизиологические основы организации труда персонала***

Функциональное состояние человека как регулятор профессиональной деятельности. Динамика работоспособности и преодоления утомления. Проектирование труда персонала: проектирование условий труда, психофизиологические требования к проектированию рабочих мест, проектирование рациональных режимов труда и отдыха.

### ***Тема 12. Оценка эффективности управления персоналом***

Сущность и цели оценки эффективности деятельности персонала. Показатели эффективности деятельности персонала: выработка, трудоемкость и факторы, их определяющие. Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI). Существующие подходы к оценке эффективности управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт.

## 5.5 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### ***Тема 1. Основы теории разработки и экономического обоснования управленческого решения***

Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками. Понятие об управленческом решении. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Принятие решений на основе методологии системного анализа. Основные этапы системного анализа. Практические аспекты системного анализа проблем. Иерархия и целеполагание при выборе управленческого решения. Оценивание целей. Методы сравнения целей. Применение метода Черчмена-Акоффа при оценивании целей.

### ***Тема 2. Прогнозирование состояния среды. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений.***

Прогнозирование в принятии управленческих решений. Классификация методов и моделей экономического прогнозирования и планирования. Фактографические, экспертные и комбинированные методы прогнозирования. Использование эконометрических моделей в прогнозировании и планировании. Методы прогнозирования экономической динамики. Экспертные методы прогнозирования и принятия решений. Метод Дельфи. Мозговой штурм. Метод Паттерн.

### ***Тема 3. Методы выбора альтернатив***

Методы многокритериального выбора. Графоаналитический метод. Метод анализа иерархий. Методы «стоимость-эффективность», «стоимость-выгода». Экономико-математические методы в принятии решений. Модели распределения ресурсов. Принятие решений на основе сетевых графиков.

### ***Тема 4. Принятие решений в условиях риска и неопределенности***

Источники и виды неопределенности. Классификация рисков при принятии решений. Приемы оценки рисков при принятии решений. Выбор управленческого решения в условиях риска. Принятие решений в ситуации неопределенности. Теория полезности и ее использование для поиска решений.

### ***Тема 5. Коллективные решения. Контроль и реализация управленческих решений.***

Процесс принятия решений в группе. Особенности принятия коллективных решений в малых группах. Риск групповых решений. Реализация решений. Организация и контроль выполнения решений. Участие членов организации в принятии решений. Оценка эффективности решений.

## **5.6 ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### ***Тема 1. Документ в системе управления персоналом***

Роль и значение документационного обеспечения управления. Свойства документа. Функции документа и их содержание. Классификация документов. Нормативно-методическая база документационного обеспечения управления. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ).

### ***Тема 2. Правила составления и оформления управленческих документов***

Унификация и стандартизация управленческих документов. Унифицированные системы документации. Государственные стандарты на управленческую документацию. Правила оформления управленческих документов. Реквизит документа. Требования к оформлению реквизитов документов. Формуляр документа. Бланк документа, виды бланков. Современные средства документирования.

### ***Тема 3. Система управленческой документации предприятия***

Организационные документы предприятия. Требования к организационным документам. Порядок разработки, составления и оформления организационных документов. Распорядительные документы предприятия. Требования к распорядительным документам. Порядок разработки, составления и оформления распорядительных документов. Информационно-справочные документы предприятия. Предназначение информационно-справочных документов. Правила составления и оформления информационно-справочных документов.

### ***Тема 4. Служебная корреспонденция в управлении персоналом***

Служебная корреспонденция. Виды служебной корреспонденции. Служебное письмо, разновидности служебных писем. Реквизиты служебного письма. Речевой этикет в деловой корреспонденции. Международные письма, правила составления международных писем. Электронные письма, требования к электронной корреспонденции.

### ***Тема 5. Документы по личному составу, ведение кадровой документации***

Документы по личному составу (персоналу). Документирование трудовых отношений. Порядок оформления документов при приеме на работу, при переводе, при расторжении трудового договора (контракта). Документы по труду и оплате труда. Трудовой контракт (договор). Приказы по личному составу. Личные дела. Ведение кадровой документации. Ознакомление сотрудников с кадровой документацией. Составление документов личного характера (автобиография, заявление, доверенность, расписка). Резюме как новый вид документа. Организация работы с персональными данными работников. Защита персональных данных сотрудников.



## **Тема 6. Организация работы с управленческими документами**

Документооборот и документопотоки. Структура документооборота предприятия. Требования, предъявляемые к документообороту предприятия. Характеристики документооборота. Нормативно-методические документы, регламентирующие документооборот предприятия. Порядок и правила работы с входящими, исходящими и внутренними документами. Последовательность и содержание операций документооборота. Систематизация документов. Группировка документов в первичные комплексы. Понятие «дело». Принципы формирования дел. Требования к оформлению дел. Номенклатура дел предприятия. Конкретная, примерная и типовая номенклатура дел. Передача документов в архив. Понятие «экспертиза ценности документа». Экспертная комиссия предприятия. Оформление дел и составление описи. Справочно-информационные системы (справочная, контрольная, контрольно-справочная картотеки). Индексирование документов. Учет документов, их поиск, справочная работа. Организация делопроизводства. Инструкция по делопроизводству. Защита конфиденциальных документов от несанкционированного доступа.

### **6 Порядок проведения государственного экзамена**

Государственный экзамен проводит ГЭК, в состав которой включаются специалисты по всем областям (сферам) профессиональной деятельности, к осуществлению профессиональной деятельности в которых выпускники готовились в ходе освоения ОПОП ВО с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования.

Государственный экзамен состоит из 1 части – устный ответ на вопросы экзаменационного билета.

Устная часть государственного экзамена проводится по экзаменационным билетам, оформленным и утвержденным в порядке, установленном положением П 02.032-2016 «Государственная итоговая аттестация по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (приложение В).

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов: 2 теоретических и 2 производственных задач. Перечень вопросов к экзамену приведен в п. 7.3. Первые вопросы экзаменационных билетов формируются по дисциплинам «Общая конфликтология», «Основы подготовки и проведения переговорного процесса», «Практикум по медиации» в соответствии с содержанием, указанным в пп.5.1 - 5.3 настоящей программы. Вторые вопросы формируются по дисциплинам «Управление персоналом организации», «Управленческие решения», «Документационное обеспечение управления персоналом» в соответствии с содержанием, указанным в пп.5.4 - 5.6 настоящей программы. Производственные задачи направлены на определение уровня освоения выпускниками компетенций, установленных ОПОП ВО на основании ФГОС ВО-1 и ФГОС ВО-2.

Государственный экзамен проводится в аудитории. В аудитории одновременно присутствуют не более 5 студентов. Первая пятерка студентов выбирает экзаменационные билеты из полного комплекта билетов. Далее билеты, по которым отвечали студенты, изымаются из состава билетов, предлагаемых следующим экзаменуемым. На подготовку к ответу каждому студенту предоставляется не менее 0,5 часа. ГЭК заслушивает полностью ответ каждого студента. ГЭК имеет право задавать дополнительные вопросы по содержанию экзаменационного билета. В случае затруднения студента с ответом на дополнительные вопросы по билету ГЭК имеет право задавать вопросы в целом по разделу, в который входит вызвавший затруднение вопрос, а далее, в случае затруднения студента с ответом на эти вопросы, – в целом по содержанию дисциплины, которое вынесено на государственный экзамен.

## **7 Фонд оценочных средств для ГИА (государственного экзамена)**

### ***7.1 Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы***

Код	Наименование компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОПК-2	Способен анализировать конфликтные ситуации, применять основные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия, готовить материалы для экспертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия
ОПК-3	Способен разрабатывать программы, снижающие уровень конфликтогенности в социальных сообществах, укрепляющие систему безопасности и мирные способы взаимодействия
ОПК-4	Способен реализовывать технологии разрешения межличностных, корпоративных и социально-трудовых конфликтов, конструирования социально-партнерских отношений
ОПК-6	Способен поддерживать уровень профессиональной компетенции, в том числе за счет понимания и готовности работать под супервизией
ОПК-7	Способен выполнять свои профессиональные функции в организациях разного типа, соблюдая этические нормы, границы своей компетентности, орга-

	низационные политики и процедуры
ОПК-1(у)	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач
ОПК-2(у)	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом
ОПК-3(у)	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия
ОПК-4(у)	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет
ПК-1	Способен осуществлять организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации
ПК-4	Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом организации
ПК-5	Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала
ПК-6	Способен организовать разработку и реализацию корпоративной социальной политики

## 7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
УК-1	Системное и критическое мышление	<p>Не способен без помощи преподавателя анализировать задачи, определять информацию, требуемую для решения поставленной задачи, формировать собственное мнение, анализировать пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера.</p>	<p>Осуществляет элементарный анализ поставленных задач. Определяет минимум информации, требуемой для решения поставленной задачи. Формирует собственные мнения и простейшие суждения, недостаточно полно аргументирует свои выводы. Предлагает наиболее очевидные пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера.</p>	<p>Грамотно анализирует поставленные задачи. Определяет необходимую и достаточную информацию, требуемую для решения поставленной задачи. Развернуто формирует собственные мнения и суждения, в том числе сложные, аргументирует свои выводы. Мотивированно выбирает пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера.</p>	<p>Всесторонне анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие. Исчерпывающе определяет и правильно ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи. Оперативно и технично осуществляет поиск информации в различных источниках для решения поставленной задачи по различным типам запросов. При обработке информации безошибочно отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, конструктивно формирует собственные мнения и суждения, убедительно аргументирует свои выводы, в том числе с применением философского понятийного аппарата. Тщательно анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий</p>

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
					в их историческом развитии и социально-культурном контексте.
УК-2	Разработка и реализация проектов	<p>Не может самостоятельно сформулировать проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта.</p> <p>Затрудняется в определении связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения.</p> <p>Нарушает план-график реализации проекта.</p> <p>Не может самостоятельно определить имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы.</p> <p>Не понимает зону своей ответственности в решении поставленных задач.</p>	<p>Приблизительно формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта.</p> <p>Понимает логическую связь между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения, но определяет их неполно и (или) неточно.</p> <p>Соблюдает план-график реализации проекта.</p> <p>Определяет необходимые ресурсы и основные действующие правовые нормы.</p> <p>Применяет наиболее простые способы решения задач в зоне своей ответственности.</p>	<p>Общо формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта.</p> <p>Правильно определяет большинство связей между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения.</p> <p>Верно анализирует план-график реализации проекта в целом и выбирает приемлемый способ решения поставленных задач.</p> <p>Правильно определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы.</p> <p>Выбирает наиболее эффективные способы решения задач в зоне своей ответственно-</p>	<p>Точно формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта.</p> <p>Четко и полно определяет все имеющиеся связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения.</p> <p>Досконально анализирует план-график реализации проекта в целом и выбирает оптимальный способ решения поставленных задач.</p> <p>В рамках поставленных задач в полном объеме определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы.</p> <p>Правомерно оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости быстро корректирует способы решения задач.</p>

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
				сти.	
УК-3	Командная работа и лидерство	<p>Не выполняет свою роль в команде.</p> <p>Не замечает особенности поведения других членов команды.</p> <p>Не задумывается о возможных последствиях личных действий.</p> <p>Не заинтересован в обмене информацией, знаниями и опытом с членами команды.</p> <p>Нарушает установленные нормы и правила командной работы, перекладывает ответственность за общий результат на других членов команды.</p>	<p>Выполняет свою роль в команде, но часто нуждается в помощи.</p> <p>Понимает особенности поведения других членов команды, предпринимает попытки учитывать их.</p> <p>Предвидит не все возможные последствия личных действий.</p> <p>Пассивно участвует в обмене информацией, знаниями и опытом с членами команды.</p> <p>Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, не всегда готов нести личную ответственность за общий результат.</p>	<p>Ответственно выполняет свою роль в команде.</p> <p>Учитывает наиболее явные особенности поведения других членов команды.</p> <p>Анализирует возможные последствия личных действий и корректирует их по необходимости.</p> <p>Результативно делится информацией, знаниями и опытом с членами команды, в целом справедливо оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели.</p> <p>Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.</p>	<p>Тактично определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.</p> <p>При реализации своей роли в команде психологически точно учитывает особенности поведения других членов команды.</p> <p>Обстоятельно анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата.</p> <p>Активно и продуктивно осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, доброжелательно и корректно оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели.</p> <p>Безукоризненно соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет полную личную ответственность за общий результат.</p>

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
УК-4	Коммуникация	<p>На государственном языке РФ изъясняется, допуская грубые речевые ошибки; не владеет официально-деловым стилем речи.</p> <p>Не способен осуществлять деловое общение на иностранном языке и переводы профессиональных деловых текстов с иностранного языка на государственный язык РФ. Не владеет навыками ведения деловой переписки на государственном языке РФ и иностранном языке.</p> <p>Не способен в монологической речи сформулировать простейшие суждения, выводы, оценки, изложить свою точку зрения.</p>	<p>Осуществляет деловое общение на государственном языке РФ и иностранном языке, но допускает негрубые логические и (или) речевые ошибки.</p> <p>Выполняет перевод со словарем несложных профессиональных деловых текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный.</p> <p>Ведет элементарную деловую переписку на государственном языке РФ и иностранном языке.</p> <p>Излагает в устной и письменной форме свои суждения, выводы, оценки, свою точку зрения, но ограничен в речевых средствах.</p>	<p>Свободно осуществляет деловое общение на государственном языке РФ и иностранном языке исходя из особенностей конкретных ситуаций взаимодействия.</p> <p>Выполняет переводы со словарем профессиональных деловых текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный.</p> <p>Самостоятельно ведет обычную деловую переписку на государственном языке РФ и иностранном языке.</p> <p>Аргументированно представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичных выступлениях.</p>	<p>Корректно выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и иностранном языке в зависимости от цели и условий партнерства; уместно адаптирует речь, стиль общения и язык жестов к ситуациям взаимодействия.</p> <p>Самостоятельно переводит профессиональные деловые тексты (в том числе сложные) с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный.</p> <p>Уверенно ведет деловую переписку на государственном языке РФ и иностранном языке с учетом особенностей стилистики официальных и неофициальных писем и социокультурных различий в формате корреспонденции.</p> <p>Ясно, точно, убедительно и ярко представляет свою точку зрения при деловом общении и в публичных выступлениях.</p>



Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
УК-5	Межкультурное взаимодействие	<p>Слабо ориентируется в истории России, не соотносит ее с мировым историческим развитием.</p> <p>Не разбирается в межэтнических, межконфессиональных и социальных различиях.</p> <p>Допускает неэтичное поведение (неэтичные высказывания) при общении с представителями других народов, социальных групп, конфессий.</p>	<p>Обладает общим представлением об истории России в контексте мирового исторического развития.</p> <p>Ориентируется в основных социокультурных традициях различных социальных групп, этносов и конфессий, мировых религиях, наиболее известных философских и этических учениях.</p> <p>Проявляет толерантность при личном и массовом профессиональном общении с представителями различных социальных групп, этносов и конфессий в целях выполнения профессиональных задач.</p>	<p>Осуществляет попытки самостоятельной интерпретации истории России в контексте мирового исторического развития.</p> <p>Достаточно свободно ориентируется в социокультурных традициях различных социальных групп, этносов и конфессий, мировых религиях, философских и этических учениях.</p> <p>Демонстрирует недискриминационное поведение при личном и массовом общении с представителями других народов, социальных групп, конфессий в целях выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.</p>	<p>Интересно и доказательно интерпретирует историю России в контексте мирового исторического развития.</p> <p>Максимально учитывает при социальном и профессиональном общении историческое наследие и социокультурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения.</p> <p>Безукоризненно придерживается принципов недискриминационного взаимодействия при личном и массовом общении в целях выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.</p>

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
УК-6	Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	Не способен организовать свою учебную и профессиональную деятельность без помощи руководителя. Не занимается саморазвитием и самообразованием.	Правильно распределяет свое время при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей. Ставит перед собой наиболее общие задачи саморазвития и профессионального роста на краткосрочный период. Нерегулярно занимается саморазвитием в профессиональной области.	Использует основные инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей. Ставит перед собой задачи саморазвития и профессионального роста на средне- и краткосрочный период. Понимает значимость непрерывного образования (образования в течение всей жизни), постоянно занимается самообразованием и саморазвитием.	Эффективно использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей. Рационально определяет конкретные задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения. Успешно использует основные возможности и инструменты непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации собственных потребностей с учетом личностных возможностей, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.
УК-7	Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	Пренебрегает условиями здоровьесберегающими технологиями и здоровым образом жизни.	Демонстрирует приверженность здоровому образу жизни. Чередует физическую и умственную нагрузку.	Подробно разбирается в здоровьесберегающих технологиях, сознательно выбирает здоровый образ жизни.	Сознательно и добровольно выбирает здоровьесберегающие технологии для поддержания здорового образа жизни с учетом физиологических осо-

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		Не заботится о чередовании физической и умственной нагрузки для обеспечения собственной работоспособности.	ку для обеспечения собственной работоспособности. Соблюдает нормы здорового образа жизни в различных жизненных ситуациях и в профессиональной деятельности.	ни. Разумно чередует физическую и умственную нагрузку для обеспечения собственной работоспособности. Строго соблюдает нормы здорового образа жизни в различных жизненных ситуациях и в профессиональной деятельности.	бенностей организма. Идеально планирует свое рабочее и свободное время для оптимального сочетания физической и умственной нагрузки и обеспечения работоспособности. Образцово соблюдает и убежденно пропагандирует нормы здорового образа жизни в различных жизненных ситуациях и в профессиональной деятельности.
ОПК-2	Диагностика и экспертиза	Не способен анализировать конфликтные ситуации с использованием соответствующих методологических подходов и научных концепций. Ограниченное понимание методов, способов и средств получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия. Не способен эффек-	Демонстрирует понимание различных методологических подходов и научных концепций для анализа конфликтных ситуаций. Базовое знание методов, способов и средств получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия. Способен подбирать и систематизировать ма-	Эффективно анализирует конфликтные ситуации, применяя соответствующие методологические подходы и научные концепции. Успешно использует различные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия. Качественно подбирает и систематизирует материалы для экс-	Всесторонне анализирует конфликтные ситуации, используя широкий спектр методологических подходов и научных концепций. Уверенно применяет различные методы, способы и средства получения всесторонней информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия. Экспертно подбирает и систематизирует материалы для обоснованных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия.

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		тивно подбирать и систематизировать материалы для экспертных заключений.	териалы для экспертных заключений, но может потребоваться дополнительная помощь или руководство.	пертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия.	
ОПК-3	Профилактика	Не способен точно выявлять или анализировать факторы, влияющие на конфликтогенность социальной группы. Ограниченное понимание теоретических и методологических принципов для разработки программ по снижению конфликтогенности. Не способен разрабатывать четкие рекомендации или мероприятия для снижения конфликтогенности.	Демонстрирует общее понимание факторов, влияющих на конфликтогенность социальной группы. Базовое знание теоретических и методологических принципов для разработки программ по снижению конфликтогенности. Предлагает некоторые рекомендации и мероприятия для снижения конфликтогенности, но они могут нуждаться в доработке.	Эффективно выявляет и анализирует ключевые факторы, влияющие на конфликтогенность социальной группы. Успешно применяет основные теоретические и методологические принципы для разработки программ по снижению конфликтогенности. Разрабатывает обоснованные рекомендации и мероприятия для снижения конфликтогенности в социальных сообществах.	Всесторонне и глубоко выявляет и анализирует объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные условия и факторы, влияющие на конфликтогенность социальной группы. Уверенно применяет теоретико-методологические принципы и правила разработки программ, направленных на снижение уровня конфликтогенности в социальных сообществах, укрепляющих систему безопасности и мирные способы взаимодействия. Точно определяет и разрабатывает рекомендации и мероприятия по снижению конфликтогенности в социальных сообществах
ОПК-4	Разрешение	Не способен опреде-	Демонстрирует пони-	Уверенно определяет	Определяет и использует широ-

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
	конфликтов	<p>лять или использовать соответствующие технологии разрешения конфликтов и конструирования социально-партнерских отношений.</p> <p>Ограниченное понимание технологий и их применения для разрешения конфликтов и построения социально-партнерских отношений.</p> <p>Не способен эффективно участвовать в построении социально-партнерских отношений.</p>	<p>мание различных технологий разрешения конфликтов и конструирования социально-партнерских отношений.</p> <p>Базовое знание технологий и их применения для разрешения конфликтов и построения социально-партнерских отношений.</p> <p>Вносит вклад в построение социально-партнерских отношений, но может потребоваться дополнительная помощь или руководство.</p>	<p>и использует соответствующие технологии разрешения конфликтов и конструирования социально-партнерских отношений.</p> <p>Успешно применяет технологии для разрешения различных видов конфликтов и построения социально-партнерских отношений.</p> <p>Играет активную роль в построении социально-партнерских отношений, основанных на конструктивных способах взаимодействия и разрешения конфликтов.</p>	<p>кий спектр технологий разрешения конфликтов и конструирования социально-партнерских отношений, соответствующих конкретной проблеме и ситуации.</p> <p>Эффективно применяет технологии для разрешения межличностных, корпоративных и социально-трудовых конфликтов, а также для построения социально-партнерских отношений.</p> <p>Возглавляет усилия по построению социально-партнерских отношений, основанных на конструктивных способах взаимодействия и разрешения конфликтов.</p>
ОПК-6	Супервизия	<p>Не демонстрирует достаточного уровня профессиональной компетенции и не всегда открыт для новых знаний и навыков. Может</p>	<p>Демонстрирует достаточный уровень профессиональной компетенции и понимает необходимость непрерывного обучения. Готов работать под</p>	<p>Поддерживает высокий уровень профессиональной компетенции и открыт для новых знаний и навыков. Готов работать под супервизией и це-</p>	<p>Активно поддерживает высокий уровень профессиональной компетенции, непрерывно расширяя свои знания и навыки. Полностью готов работать под супервизией и ценит обратную связь для улучшения своей</p>

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		<p>быть не готов или неохотно работать под супервизией или принимать обратную связь.</p> <p>Не может самостоятельно определять и реализовывать пути и способы профессионального саморазвития.</p> <p>Испытывает трудности с восприятием или учетом обратной связи от супервизора, что может мешать профессиональному росту.</p>	<p>супервизией, но может не всегда активно искать обратную связь для улучшения.</p> <p>Может определять некоторые пути и способы профессионального саморазвития, но может нуждаться в поддержке и руководстве.</p> <p>В целом адекватно воспринимает обратную связь от супервизора, но может время от времени сопротивляться критике.</p>	<p>нит обратную связь для улучшения своей практики.</p> <p>Определяет пути и способы профессионального саморазвития и предпринимает шаги для их реализации.</p> <p>Обычно адекватно воспринимает и учитывает обратную связь от супервизора, используя ее для улучшения своей профессиональной деятельности.</p>	<p>практики.</p> <p>Ясно определяет пути и способы профессионального саморазвития и активно их реализует.</p> <p>Всегда адекватно воспринимает и учитывает обратную связь от супервизора, используя ее для улучшения своей профессиональной деятельности.</p>
ОПК-1(у)	Теоретическая фундаментальная подготовка	<p>Не демонстрирует достаточного знания основ экономики, социологии, психологии, теорий управления и организации, а также российского законодательства.</p> <p>Испытывает трудности с применением этих знаний для ре-</p>	<p>Демонстрирует общее понимание основ экономики, социологии, психологии, теорий управления и организации, а также российского законодательства.</p> <p>Способен применять эти знания для решения некоторых про-</p>	<p>Имеет прочные знания основ экономики, социологии, психологии, теорий управления и организации, а также российского законодательства.</p> <p>Умело применяет эти знания для решения большинства профессиональных задач в</p>	<p>Демонстрирует глубокое и всестороннее знание современных основ экономики, социологии, психологии, теорий управления и организации, а также российского законодательства.</p> <p>Эффективно применяет эти знания для решения сложных профессиональных задач в работе с персоналом.</p> <p>Уверенно использует россий-</p>

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		шения профессиональных задач в работе с персоналом. Не способен эффективно использовать российское законодательство в своей профессиональной деятельности, что может привести к нарушениям или ошибкам.	фессиональных задач в работе с персоналом, но может потребоваться дополнительное обучение или поддержка. Может использовать российское законодательство в своей профессиональной деятельности, но может допускать некоторые ошибки или упущения.	работе с персоналом. Обычно использует российское законодательство в своей профессиональной деятельности, обеспечивая соблюдение большинства юридических требований.	ское законодательство в своей профессиональной деятельности, обеспечивая соответствие всем юридическим требованиям.
ОПК-2(у)	Расчетно-экономическая деятельность	Испытывает трудности с выбором подходящих методов сбора данных и обработки данных для задач в сфере управления персоналом. Не может эффективно систематизировать и использовать данные для принятия решений. Может допускать ошибки или упущения при обработке	Может выбирать подходящие методы сбора данных для некоторых задач в сфере управления персоналом, но может потребоваться дополнительная поддержка или руководство. Может выбирать основные методы обработки данных, но может испытывать трудности с более сложными методами ана-	Обычно выбирает подходящие методы сбора данных для большинства задач в сфере управления персоналом, обосновывая свой выбор. Умело выбирает методы обработки данных в соответствии с поставленными задачами и проводит анализ данных. Обычно систематизирует и использует	Всегда выбирает наиболее подходящие методы сбора данных для различных задач в сфере управления персоналом, четко обосновывая свой выбор. Уверенно выбирает методы обработки данных, соответствующие поставленным задачам, и компетентно проводит анализ данных. Эффективно систематизирует и использует данные для принятия обоснованных решений и решения сложных задач в сфере управления персоналом.



Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		или анализе данных, что может привести к неточным или необоснованным результатам.	лиза данных. Способен систематизировать и использовать данные, но может не всегда использовать их эффективно для принятия решений.	данные для принятия обоснованных решений и решения задач в сфере управления персоналом.	
ОПК-3(у)	Стратегическое управление	Испытывает трудности с разработкой и реализацией мероприятий по реализации стратегии управления персоналом. Не может эффективно документировать мероприятия по реализации стратегии. Не может оценить организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом.	Может разрабатывать и реализовывать некоторые мероприятия по реализации стратегии управления персоналом, но может потребоваться дополнительная поддержка или руководство. Может документировать мероприятия по реализации стратегии, но может не всегда следовать всем необходимым процедурам. Может оценивать некоторые организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом, но	Разрабатывает и реализует мероприятия по реализации стратегии управления персоналом, обеспечивая достижение большинства поставленных целей. Обычно документирует мероприятия по реализации стратегии, но может допускать некоторые упущения или ошибки. Оценивает организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом, но может не всегда учитывать все по-	Разрабатывает и эффективно реализует комплексные мероприятия по реализации стратегии управления персоналом, обеспечивая достижение поставленных целей. Тщательно документирует все мероприятия по реализации стратегии, обеспечивая прозрачность и подотчетность. Тщательно оценивает организационные и социальные последствия реализации стратегии управления персоналом, выявляя как положительные, так и отрицательные результаты.

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
			может не иметь достаточного опыта для всесторонней оценки.	тенциальные воздействия.	
ОПК-4(у)	Оперативное управление	Испытывает трудности с применением современных технологий для оперативного управления персоналом. Не может эффективно осуществлять документальное сопровождение и учет оперативного управления персоналом. Не может использовать современные методы оперативного управления персоналом.	Может применять некоторые современные технологии для оперативного управления персоналом, но может потребоваться дополнительная поддержка или руководство. Может осуществлять документальное сопровождение и учет оперативного управления персоналом, но может не всегда следовать всем необходимым процедурам. Может использовать некоторые современные методы оперативного управления персоналом, но может не иметь достаточного опыта для их эффективного применения во всех ситуациях.	Умело применяет современные технологии для оперативного управления персоналом, обеспечивая достижение большинства поставленных целей. Обычно осуществляет документальное сопровождение и учет оперативного управления персоналом, но может допускать некоторые упущения или ошибки. Умело использует современные методы оперативного управления персоналом, эффективно решая большинство задач.	Уверенно применяет широкий спектр современных технологий для оперативного управления персоналом, обеспечивая высокую эффективность и точность. Эффективно осуществляет документальное сопровождение и учет оперативного управления персоналом, гарантируя прозрачность и соответствие требованиям. Компетентно использует современные методы оперативного управления персоналом, быстро и эффективно реагируя на меняющиеся потребности организации.
ПК-1	Готовность к	Испытывает трудности	Может объяснить	Умело объясняет	Ясно и полно объясняет сущ-

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
	решению задач профессиональной деятельности переговорного и медиационного типа.	сти с объяснением сущности процедуры медиации сторонам и их представителям. Не может точно определить суть спора или понять его природу и сложность. Не может эффективно решать организационные вопросы, связанные с проведением процедуры медиации. Не может подготовить проекты необходимых документов, используемых в процессе подготовки, организации, проведения и завершения процедуры медиации.	сущность процедуры медиации сторонам и их представителям, но может не охватить все ключевые аспекты или детали. Может определить суть спора, но может не всегда точно понимать его природу или сложность. Может решать основные организационные вопросы, связанные с проведением процедуры медиации, но может потребоваться значительная поддержка или руководство. Может готовить проекты необходимых документов, используемых в процессе подготовки, организации, проведения и завершения процедуры медиации, но может не всегда следовать всем необходимым	сущность процедуры медиации сторонам и их представителям, обеспечивая общее понимание ее целей и принципов. Обычно точно определяет суть спора, но может упустить некоторые нюансы или аспекты. Эффективно решает большинство организационных вопросов, связанных с проведением процедуры медиации, но может потребоваться дополнительная поддержка или руководство в случае сложных ситуаций. Тщательно готовит проекты необходимых документов, используемых в процессе подготовки, организации, проведения и завершения процедуры медиации, но может	ность процедуры медиации сторонам и их представителям, обеспечивая глубокое понимание ее целей и принципов. Точно определяет суть спора и выявляет возможности его разрешения в рамках процедуры медиации. Эффективно решает все организационные вопросы, связанные с проведением процедуры медиации, обеспечивая ее гладкое и своевременное проведение. Тщательно готовит все необходимые документы, используемые в процессе подготовки, организации, проведения и завершения процедуры медиации, гарантируя их соответствие установленным требованиям.

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
			процедурам или требованиям.	не всегда учитывать все необходимые детали или требования.	
ПК-4	Готовность к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.	Испытывает трудности с объяснением сущности процедуры медиации сторонам и их представителям. Не может эффективно собирать, обрабатывать и анализировать информацию о потребностях в персонале. Не может использовать соответствующие способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала. Не может эффективно анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом.	Может объяснить сущность процедуры медиации сторонам и их представителям, но может не охватить все ключевые аспекты или детали. Может собирать и обрабатывать информацию о потребностях в персонале, но может не всегда использовать все необходимые источники или методы. Может применять основные способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, но может не всегда эффективно оценивать кандидатов. Может анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по	Эффективно собирает и обрабатывает информацию о потребностях в персонале, но может не всегда проводить ее всесторонний анализ. Умело применяет основные способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, но может не всегда учитывать все требования организации. Тщательно анализирует процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом, но может не всегда предлагать конкретные решения для улучшения.	Эффективно собирает, обрабатывает и анализирует информацию о потребностях в персонале, точно определяя количественные и качественные требования организации. Умело применяет различные способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, соответствующего требованиям организации, обеспечивая высокое качество кандидатов. Тщательно анализирует процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом, выявляя возможности для их оптимизации и улучшения.

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
			вопросам обеспечения персоналом, но может не всегда выявлять все потенциальные проблемы или возможности для улучшения.		
ПК-5	Готовность к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.	Испытывает трудности с разработкой планов и мероприятий по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала. Не может эффективно анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала. Не может эффективно анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по развитию и профессиональной	Может разрабатывать основные планы и мероприятия по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала, но может потребоваться дополнительная поддержка или руководство. Может анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала, но может не всегда точно определять потребности сотрудников для составления индивидуальных планов карьерного развития.	Умело разрабатывает планы и мероприятия по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала, обеспечивая достижение поставленных целей. Эффективно анализирует уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала, но может не всегда учитывать все факторы, влияющие на карьерный рост. Проводит анализ процессов документооборота и разработки локальных	Эффективно разрабатывает комплексные планы и мероприятия по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая стратегические цели организации и индивидуальные потребности сотрудников. Тщательно анализирует уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала, выявляя сильные и слабые стороны каждого сотрудника для составления индивидуальных планов карьерного развития. Проводит всесторонний анализ процессов документооборота и разработки локальных актов по развитию и профессиональной карьере персонала, предлагая

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
		карьере персонала.	Может анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по развитию и профессиональной карьере персонала, но может не всегда предлагать эффективные решения для их улучшения.	кальных актов по развитию и профессиональной карьере персонала, но может не всегда выявлять все потенциальные проблемы или возможности для улучшения.	конкретные решения для их оптимизации и улучшения.
ПК-6	Готовность к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.	Испытывает трудности с разработкой корпоративной социальной политики. Не может эффективно оценивать удовлетворенность персонала социальным развитием организации. Не может эффективно анализировать процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики.	Может разрабатывать основные положения корпоративной социальной политики, но может потребоваться дополнительная поддержка или руководство. Может оценивать удовлетворенность персонала социальным развитием организации, но может не всегда точно интерпретировать результаты. Может анализировать процессы документооборота и разработки	Умело разрабатывает корпоративную социальную политику, основанную на анализе успешных корпоративных практик, но может не всегда учитывать все аспекты социального развития. Эффективно оценивает удовлетворенность персонала социальным развитием организации, но может не всегда использовать все необходимые методы сбора и анализа данных. Проводит анализ про-	Эффективно разрабатывает всестороннюю корпоративную социальную политику на основе глубокого анализа успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ. Проводит тщательную оценку удовлетворенности персонала социальным развитием организации и эффективности мероприятий корпоративной социальной политики, используя различные методы сбора и анализа данных. Проводит всесторонний анализ процессов документооборота и

Код компетенции	Показатели оценивания компетенций	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Высокий уровень
			локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики, но может не всегда предлагать эффективные решения для их улучшения.	цессов документооборота и разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики, но может не всегда выявлять все потенциальные проблемы или возможности для улучшения.	разработки локальных актов по вопросам корпоративной социальной политики, предлагая конкретные решения для их оптимизации и улучшения.



### ***7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы***

Для проведения государственной итоговой аттестации (государственного экзамена) используются следующие контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения ОПОП ВО.

#### **Вопросы к государственному экзамену (проверка знаний)**

##### **Общая конфликтология**

1. Проанализируйте теоретические и социально-исторические предпосылки возникновения и становления конфликтологии как отрасли научного знания, ее предмет и содержание, современное состояние, цель, задачи и функции.

2. Представьте обобщенную характеристику феноменологии конфликта. Охарактеризуйте биосоциальную природу и причины возникновения конфликтов, дайте развернутую классификацию видов конфликтов.

3. Проанализируйте структуру и функции конфликта, охарактеризуйте динамику его развития. Дайте содержательную характеристику этапам развития конфликта.

4. Представьте развернутую характеристику источников конфликтов и зон разногласий. Проанализируйте мотивационную основу конфликта. Дайте анализ конфликтогенам.

5. Раскройте и проанализируйте специфику диагностических и экспериментальных методов в конфликтологии. Охарактеризуйте общие подходы к моделированию, мониторингу, прогнозированию конфликтов.

6. Дайте развернутую характеристику основных стратегий поведения сторон в конфликте, опишите критерии и формы завершения конфликта.

7. Проанализируйте основные принципы, методы и технологии управления конфликтом.

8. Дайте характеристику понятию и сущности социального конфликта в контексте влияния факторов среды и социальной напряженности.

9. Охарактеризуйте функции и технологию переговорного процесса как способа разрешения конфликтов, опишите психологические механизмы влияния в ходе переговорного процесса.

10. Охарактеризуйте понятие конфликтологической компетентности и его роль в конструктивном взаимодействии людей. Рассмотрите феномен барьеров в общении как фактора межличностного конфликта.

##### **Основы подготовки и проведения переговорного процесса**

1. Сущность и значение переговоров в жизни современного общества. Виды и функции переговоров

2. Этапы проведения переговоров

3. Основные стратегии и тактики переговорного процесса
4. Основные стили переговорного процесса
5. Психология переговорного процесса
6. Психологические основы медиации в переговорном процессе
7. Переговоры как процесс общения: техника управления переговорами, коммуникативные техники развития доверия
8. Техника и тактика аргументации
9. Переговорный процесс в международном аспекте: культурные различия.
10. Культура деловых коммуникаций
11. Этика и психология переговорного процесса

### **Практикум по медиации**

1. Дайте понятие конфликта. Проанализируйте основные функции конфликта. Охарактеризуйте конструктивные и деструктивные способы разрешения конфликта в медиации. Назовите способы разрешения конфликта, используемые в медиации, и обоснуйте целесообразность их применения.

2. Дайте определение восприятия. Проанализируйте основные характеристики и свойства восприятия. Приведите классификацию перцептивных барьеров восприятия в медиации. Охарактеризуйте основные способы преодоления перцептивных барьеров восприятия в процессе медиации.

3. Дайте определение коммуникации. Назовите основные средства коммуникации. Проклассифицируйте невербальные средства коммуникации. Проанализируйте коммуникативные барьеры коммуникации в процессе медиации и способы их преодоления.

4. Охарактеризуйте индивидуально-типологические особенности личности, которые медиатор должен учитывать при организации и проведении медиативной процедуры. Обоснуйте важность учета индивидуально-типологических особенностей медиатором.

5. Перечислите этапы процедуры медиации. Охарактеризуйте цели, задачи и действия медиатора на каждом этапе процедуры медиации.

6. Назовите основополагающие принципы медиации. Охарактеризуйте сущность каждого принципа медиации. Обоснуйте важность соблюдения принципов медиации в процессе регулирования медиативной деятельности.

7. Представьте характеристику таких техник работы медиатора, как активное слушание, анализ поведения сторон, петля понимания, резюмирование, рефрейминг. Назовите этапы медиации, на которых использование данных техник наиболее эффективно.

8. Представьте характеристику таких техник работы медиатора, как перефразирование, Я-сообщение, задавание вопросов, отражение. Назовите этапы медиации, на которых использование данных техник наиболее эффективно.

9. Приведите понятие технологий медиации. Проанализируйте функции данных технологий. Определите их значение для деятельности медиатора. Охарактеризуйте основные технологии медиации.

10. Приведите причины применения медиации. Охарактеризуйте сферы жизнедеятельности применения процедуры медиации. Проанализируйте условия и возможные ситуации применения медиации. Перечислите ограничения на применение процедуры медиации, определенные законодательством РФ.

### **Управление персоналом организации**

1. Цели и задачи управления персоналом организации.
2. Организационная структура управления предприятием и управления персоналом.
3. Политика управления персоналом организации. Кадровая политика.
4. Регламентная документация: обязательные и факультативные кадровые документы.
5. Анализ и планирование показателей по труду, расходов на персонал.
6. Методы и техники рекрутмента.
7. Виды и способы адаптации.
8. Аттестация и оценка результатов труда.
9. Основные методы мотивации. Формы и системы заработной платы.
10. Показатели эффективности деятельности персонала.

### **Управленческие решения**

1. Понятие об управленческом решении. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений.
2. Иерархия и целеполагание при выборе управленческого решения
3. Прогнозирование в принятии управленческих решений
4. Экспертные методы прогнозирования и принятия решений
5. Метод анализа иерархий в принятии решений
6. Оптимизационные методы в принятии решений.
7. Принятие решений в условиях риска и неопределенности
8. Классификация рисков при принятии решений
9. Контроль управленческих решений
10. Реализация управленческих решений

### **Документационное обеспечение управления персоналом**

1. Делопроизводство как функция управления, современные требования к его организации.
2. Системы документации.
3. Нормативно-правовая база делопроизводства.
4. Состав реквизитов, правила их оформления.
5. Виды бланков документов, их характеристика. Правила оформления, изготовления, учёта, использования и хранения бланков организации.
6. Характеристика и состав распорядительных документов: требования к составлению и оформлению.
7. Комплекс кадровой документации.
8. Общие правила оформления приказов по личному составу.

9. Трудовой договор: содержание и порядок заключения.  
 10. Систематизация документов, их учет и обеспечение сохранности.

**Примерные производственные задачи  
 для государственного экзамена  
 (оценка умений, навыков, компетенций)**

1. Имеется три кандидата на одну вакансию. Выбор кандидата проводят по четырем критериям: образование, результаты практической работы, опыт работы, творческие способности. Результаты оценки приведены в таблице.

Кандидаты	Оценки по критериям			
	образование	Опыт работы	Результаты практической деятельности	Творческие способности
Иванов	80	90	70	100
Петров	70	60	60	50
Сидоров	80	70	80	60

Оцените вес каждого критерия (сумма весов равна 1) и выберите наилучшую кандидатуру на основе метода «таблица оценок».

2. Составьте служебную записку о нарушении трудовой дисциплины на имя Генерального директора ООО «Флагман» на сотрудника Петрова И.А.

3. Проанализируйте динамику и обеспеченность предприятия кадрами. Оцените укомплектованность штатов по каждому году.

Показатели	2021г.	2021г.	2022г.	2022г.	2023г.	2023г.
	план	факт	план	факт	план	факт
Численность работников	850	840	900	888	958	938
В т.ч. рабочих	640	630	655	645	704	694
Специалистов	79	80	111	110	124	121
Руководителей	47	48	49	49	50	49
Служащих	81	82	83	84	80	74

Полностью производственные задачи для государственного экзамена приведены в приложении А к настоящей программе.

***7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы***

На государственной итоговой аттестации (государственном экзамене) ГЭК оценивает результаты освоения ОПОП ВО (компетенции) и устанавливает уровень их сформированности персонально у каждого обучающегося.

Во время ответа обучающегося члены ГЭК оценивают владение им качествами, которые в виде показателей перечислены в п.7.2 настоящей программы, и устанавливают по критериям и шкале, приведенным там же, уровень сформированности у обучающегося каждой указанной там группы компетенций. Затем члены ГЭК устанавливают, какому именно уровню (высокому, продвинутому, пороговому или недостаточному) соответствует большинство (более 50%) компетенций, продемонстрированных обучающимся в ходе государственного экзамена. На основании этого делается вывод об уровне сформированности компетенций у конкретного обучающегося в целом.

Установленный членами ГЭК уровень сформированности компетенций является важнейшим критерием при определении оценки на государственной итоговой аттестации (государственном экзамене). Оценка определяется в соответствии с критериями, приведенными ниже.

### ***Критерии оценки на государственной итоговой аттестации (государственном экзамене)***

*Оценка «отлично» предполагает:*

– **высокий уровень сформированности большинства (более 50%) компетенций (пороговый уровень не зафиксирован членами ГЭК ни по одной компетенции);**

- свободное оперирование терминологией дисциплин;
- глубокие исчерпывающие знания программного материала, обладание профессиональной эрудицией;
- умение аргументированно рассуждать, высказывать свое мнение о вопросах различной степени сложности;
- умение иллюстрировать излагаемые положения самостоятельно подобранными примерами, в том числе примерами из практики;
- умение трансформировать полученные знания для решения стандартных и нестандартных производственных задач, проблем.

*Оценка «хорошо» предполагает:*

– **продвинутый уровень сформированности большинства компетенций (недостаточный уровень не зафиксирован членами ГЭК ни по одной компетенции);**

- уверенное владение терминологией дисциплин;
- знание основного программного материала;
- умение самостоятельно рассуждать, давать полные конкретные ответы на поставленные вопросы, свободно устранять предъявляемые к ответу отдельные незначительные замечания;
- умение систематизировать свои знания и логично излагать их, выделять в ответе на вопрос главное и второстепенное;

- умение иллюстрировать излагаемые положения убедительными примерами, том числе из практики,
- умение применять свои знания для решения стандартных производственных задач.

*Оценка «удовлетворительно» предполагает:*

– пороговый уровень сформированности большинства компетенций (недостаточный уровень не зафиксирован членами ГЭК ни по одной компетенции);

- владение базовой терминологией дисциплин;
- знание общего содержания программного материала;
- в целом сформированное умение рассуждать при наличии признаков непоследовательности в рассуждении и затруднений в формулировке выводов, умение устранять допущенные ошибки при наводящих вопросах экзаменатора;
- в целом сформированное умение иллюстрировать излагаемые положения типовыми примерами, в том числе из практики при заметных затруднениях в их самостоятельном подборе;
- в целом сформированное умение применять свои знания для решения типовых производственных задач при наличии затруднений в подборе вариантов их решения.

*Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент:*

– недостаточный уровень сформированности большинства компетенций;

- не владеет терминологическим минимумом;
- дает поверхностные сумбурные ответы по содержанию программного материала, допускает грубые ошибки в ответе;
- не владеет навыками монологической речи, неправильно отвечает на наводящие и дополнительные вопросы комиссии;
- не может привести элементарные примеры из практики;
- не может решить типовую производственную задачу.

## **8 Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену**

Подготовка к государственному экзамену направлена на повторение, углубление и обобщение учебного материала, вынесенного на государственную итоговую аттестацию. Готовясь к государственному экзамену, обучающиеся имеют возможность ликвидировать имеющиеся у них пробелы в знаниях, углубить и систематизировать свои знания.

Подготовка к государственному экзамену организуется в форме самоподготовки обучающихся и консультаций опытного преподавателей.

Обучающимся рекомендуется составить план самоподготовки с учетом количества дней, отведенных календарным учебным графиком на предстоящий государственный экзамен. План должен быть составлен таким образом, чтобы обучающийся успел повторить 100% вопросов, вынесенных на экзамен.

Самоподготовку рекомендуется начать с ознакомления с настоящей программой. Особенно внимательно следует изучить вопросы, которые необходимо повторить к государственному экзамену, и примеры типовых производственных задач, которые представлены в разделе 7.3 настоящей программы. В начале самоподготовки необходимо также ознакомиться с порядком проведения государственного экзамена, представленного в разделе 6 настоящей программы, структурой экзаменационного билета, описанной в этом же разделе. Во избежание проблемных ситуаций непосредственно на государственном экзамене полезно внимательно изучить критерии оценки результатов сдачи государственного экзамена (раздел 7.4 настоящей программы).

Вопросы к государственному экзамену представлены в логике содержания каждой учебной дисциплины, поэтому повторение учебного материала правильно вести в представленной в программе последовательности, не нарушая ее.

Подготовку ответа на каждый вопрос целесообразно организовать следующим образом:

- повторение информационного минимума по своему конспекту лекции, прослушанной в период изучения соответствующей дисциплины;
- чтение соответствующего раздела (темы) по 2-3 учебникам, указанным в списке основной учебной литературы настоящей программы (чтение одного учебника недостаточно);
- выделение ключевых слов и терминов, используемых в учебном тексте, и уточнение их определений;
- определение (устное или письменное) основных тезисов, которые необходимо раскрыть на государственном экзамене (ответ на вопрос должен быть исчерпывающим, но при этом кратким и точным);
- углубление отдельных положений повторяемого вопроса по 2-3 источникам, указанным в списке дополнительной литературы и перечне источников ИТС «Интернет»;
- подбор примеров из практики для иллюстрации отдельных положений вопроса (в случае необходимости);
- устный пересказ ответа на вопрос (в случае необходимости – с приведением примеров из практики);
- редактирование ответа на вопрос: уточнение положений, вызвавших затруднения при устном пересказе ответа на вопрос;
- исправление фактических и речевых ошибок (возможно: работа со словарями русского языка);
- повторный пересказ готового ответа на вопрос.

При повторении вопросов рекомендуется делать записи, в которые можно вносить оставшиеся непонятными в процессе самоподготовки термины, положения и др., для того чтобы получить разъяснения опытных преподавателей на консультации. К консультации следует четко и точно сформулировать требующие пояснений вопросы. Только в этом случае консультации будут эффективны и полезны.

Решение типовых производственных задач возможно осуществлять как параллельно с повторением вопросов, так и после него. Ответы рекомендуется проговаривать вслух, так как на государственном экзамене оценивается также и культура речи каждого студента. Все представленные типовые задачи являются многоходовыми и многовариантными. Необходимо найти несколько решений даже в том случае, когда задача кажется простой, а решение ее – лежащим на поверхности. Так как в программе представлено только несколько производственных задач, необходимо найти и прорешать подобные задачи в доступных в библиотеке университета и ИТС «Интернет» сборниках по соответствующей дисциплине.

## **9 Рекомендуемая литература**

### ***9.1 Основная и дополнительная учебная литература***

#### **Основная литература**

##### **Общая конфликтология**

1. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. Ф. И. Шаркова; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 5-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 236 с.: ил., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710098> (дата обращения: 22.05.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05310-8. – Текст: электронный.

2. Овруцкая, Г. К. Общая конфликтология: учебник / Г. К. Овруцкая; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2018. – 96 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499930> (дата обращения: 22.05.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-2696-3. – Текст: электронный.

3. Конфликтология: учебник / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.] ; под ред. В. П. Ратникова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 543 с.: табл., граф., ил., схемы. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684816> (дата обращения:



22.05.2024). – Библиогр.: с. 527-531. – ISBN 978-5-238-02174-4. – Текст: электронный.

4. Зеленков, М. Ю. Конфликтология: учебник / М. Ю. Зеленков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 324 с.: табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452906> (дата обращения: 22.05.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01918-0. – Текст: электронный.

5. Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты: учебник / Т. Н. Кильмашкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 288 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684817> (дата обращения: 22.05.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01542-2. – Текст: электронный.

### **Основы подготовки и проведения переговорного процесса**

1. Истратова, О. Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия : учебное пособие / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 192 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043> (дата обращения: 21.05.2024). – Библиогр.: с. 143-145. – ISBN 978-5-9275-2848-6. – Текст : электронный.

2. Звягинцева, О. С. Командная работа и коммуникации : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 184 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614102> (дата обращения: 21.05.2024). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

3. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modernmanagementdecisionmakingpractices: leadershipandself-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622> (дата обращения: 21.05.2024). – Библиогр.: с. 98 - 100. – ISBN 978-5-91292-295-4. – DOI 10.18334/9785912922954. – Текст : электронный.

4. Шутая, Н. К. Теория и практика делового общения : 2019-08-23 / Н. К. Шутая, О. О. Румянцева. — Москва : РГУП, 2018. — 120 с. — ISBN 978-5-93916-695-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/123250> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Агеева, Ю. В. *Собеседование в рекрутинге: коммуникативные стратегии и тактики* : монография / Ю. В. Агеева ; под редакцией Т. Г. Бочинной. — 4-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2023. — 254 с. — ISBN 978-5-9765-2542-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/292625> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **Практикум по медиации**

1. Зеленков, М. Ю. *Конфликтология: учебник* / М. Ю. Зеленков. — Москва: Дашков и К°, 2015. — 324 с.: табл. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452906> (дата обращения: 22.05.2024). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-01918-0. — Текст: электронный.

2. Кильмашкина, Т. Н. *Конфликтология: социальные конфликты: учебник* / Т. Н. Кильмашкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юнити-Дана, 2017. — 288 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684817> (дата обращения: 22.05.2024). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-238-01542-2. — Текст: электронный.

3. Кора, Н. А. *Основы конфликтологии и медиации : учебное пособие* / Н. А. Кора. — Благовещенск : АмГУ, 2021. — 104 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/345116> (дата обращения: 10.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Минкина, Н. И. *Медиация в социальной сфере : учебник : [16+]* / Н. И. Минкина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 188 с. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619755> (дата обращения: 10.05.2024). — ISBN 978-5-4499-2690-6. — DOI 10.23681/619755. — Текст : электронный.

### **Управление персоналом организации**

1. *Управление персоналом: учебное пособие* / авт.-сост. А. И. Коломиец. — Москва: Директ-Медиа, 2022. — 176 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст : электронный.

2. *Управление персоналом организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: учебник* / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.]; ред.: М. В. Полевая [и др.]. — Москва: Прометей, 2021. — 330 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа : по подписке. — Текст: электронный.

3. *Управление персоналом: учебное пособие* / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. — 212 с. — URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 21.05.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

### **Управленческие решения**

1 Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 9-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 495 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (дата обращения: 11.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2 Гулай, Т. А. Методы оптимальных решений : учебное пособие / Т. А. Гулай, В. А. Жукова, А. Ф. Долгополова ; Ставропольский государственный аграрный университет). - Ставрополь : Секвойя, 2021. - 126 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700752> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3 Управление персоналом : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 176 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

### **Документационное обеспечение управления персоналом**

1. Кузнецов, И. Н. Делопроизводство : учебное пособие / И. Н. Кузнецов. - 10-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2021. - 406 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684221> (дата обращения 13.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

2. Лапкина, А. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие / А. Г. Лапкина, В. А. Цыганков. - Омск : ОмГТУ, 2019. - 154 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683240> (дата обращения 13.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

### **Дополнительная учебная литература**

#### **Общая конфликтология**

1. Конфликтология. Практикум: учебное пособие / В.К. Воробьев. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 102 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438981>. – На рус. яз. – ISBN 978-5-7410-1190-4.

2. Галиахметов, Равиль Нургаянович. Социально-философский анализ конфликта: диссертация ... кандидата философских наук: 09.00.11 / Галиахметов Равиль Нургаянович; [Место защиты: Сиб. гос. аэрокосм. ун-т им. акад. М.Ф. Решетнева].- Красноярск, 2010.- 166 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364053> (дата обращения: 31.04.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Светлов, В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / В. А. Светлов. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2005. - 540 с.; 21 см. - Резюме на

английском языке. - Алфавитный указатель: с. 537-539. - Библиография в подстрочных примечаниях. - 3000 экз. - ISBN 5-469-00057-5

### **Основы подготовки и проведения переговорного процесса**

1. Логинова, А. К. Имиджелогия / А. К. Логинова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 72 с. — ISBN 978-5-507-47306-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/359831> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации / Р. Р. Байтасов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 256 с. — ISBN 978-5-507-47988-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/362888> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Беленцов, С. И. Конфликтология: учебное пособие: [для студентов направления подготовки бакалавров «Управление персоналом», «Антикризисное управление»] / С. И. Беленцов, Т. Ю. Копылова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2014. - 183, [3] с. - Текст : непосредственный.

4. Кильмашкина, Т. Н. Конфликтология: социальные конфликты : учебник / Т. Н. Кильмашкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮнитиДана, 2015. - 287 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115392> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Бороздина Г. В. Психология и этика деловых отношений / Г. В. Бороздина. - Минск : РИПО, 2011. - 216 с. - ISBN 978-985-503-164-3. - URL: <https://www.ibooks.ru/bookshelf/340412/reading> (дата обращения: 21.05.2024). - Текст: электронный.

6. Психология переговоров и разрешения конфликтов: учебное пособие (практикум) / авт. сост. И. В. Белашева, М. Л. Есян, Э. В. Терещенко. - Ставрополь, Изд-во СКФУ, 2018.

7. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540108> (дата обращения: 21.05.2024).

8. Бурдина, Е. А. Теория и практика делового общения: практикум : учебное пособие / Е. А. Бурдина. — Москва : РГУП, 2024. — 129 с. — ISBN 978-5-00209-090-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/406985> (дата обращения: 21.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

9. Заволокина, Л. И. Эффективные деловые переговоры : учебное пособие / Л. И. Заволокина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 148 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1819520. - ISBN 978-5-16-017208-

8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2056667> (дата обращения: 21.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

10.Рыбкин, А. Г. Стратегия сложных переговоров : учебное пособие / А.Г. Рыбкин, О.К. Эмих. — Москва :ИНФРА-М, 2024. — 260 с. — (Высшее образование:Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b309d10b97501.55398051. - ISBN 978-5-16-014922-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085043> (дата обращения: 21.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

### **Практикум по медиации**

1. Караяни, А. Г. Психология общения и переговоров : учебное пособие / А. Г. Караяни, В. Л. Цветков. – Москва :Юнити-Дана : Закон и право, 2023. – 248 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700167> (дата обращения: 10.05.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03643-4. – Текст : электронный.

2.Конфликтология. Практикум: учебное пособие / В.К. Воробьев. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 102 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438981>. – На рус. яз. – ISBN 978-5-7410-1190-4.

3. Махакова, Л. С. Психология медиации : учебное пособие / Л. С. Махакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Улан-Удэ : ВСГУТУ, 2020. — 128 с. — ISBN 978-5-907331-37-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/236645> (дата обращения: 10.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Медиация как условие формирования психологической безопасности личности в образовательной среде : учебное пособие / составители В. В. Гагай [и др.]. — Сургут :СурГПИУ, 2020. — 154 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/165224> (дата обращения: 10.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Чумиков, А. Н. Переговоры – фасилитация – медиация : учебное пособие / А. Н. Чумиков. — Москва : Проспект, 2021. — 189 с. — ISBN 978-5-392-35692-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/280496> (дата обращения: 10.05.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **Управление персоналом организации**

1. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 21.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

2. Капранова, М. В. Основы психологической диагностики и оценки персонала: учебное пособие / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая. - Москва;

Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 161 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173> (дата обращения: 21.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 80 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614455> (дата обращения: 21.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

4. Иванникова, Н. Н. Управление персоналом: шпаргалка: учебное пособие / Н. Н. Иванникова, А. Н. Кошелева. - 2-е изд. - Саратов: Научная книга, 2020. - 32 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578451> (дата обращения: 21.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

### **Управленческие решения**

1. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095> (дата обращения: 11.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 439 с. - URL: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=691527](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=691527) (дата обращения: 18.03.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3. Управление персоналом : учебник / под ред.: Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 568 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209> (дата обращения: 15.01.2024) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

### **Документационное обеспечение управления персоналом**

1. Соколова, Ольга Николаевна. Документационное обеспечение управления в организации : учебное пособие для студентов бакалавриата всех профилей, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", "Экономика", "Государственное и муниципальное управление", "Бизнес-информатика" / О. Н. Соколова, Т. А. Акимочкина. - Москва : КноРус, 2022. - 194 с. - (Бакалавриат). - Текст : непосредственный.

2. Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, ОАО "Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем". - Изд. офиц. введен впервые, введен 31.10.2007. - М. : Стандартинформ, 2007. - 11 с. - (Национальный стандарт РФ). - Текст : непосредственный.

3. Арасланова, В. А. Документационное обеспечение управления: учебно-практическое пособие в схемах, таблицах, образцах : учебное пособие / В. А. Арасланова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. - 266 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578394> (дата обращения 13.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

4. Кабашов, С. Ю. Делопроизводство и архивное дело в терминах и определениях : учебное пособие / С. Ю. Кабашов, И. Г. Асфандиярова. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2018. - 295 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=69168> (дата обращения 13.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

### Периодические издания

- 1 Вопросы статистики
- 2 Вопросы экономики
- 3 Маркетинг в России и за рубежом
- 4 Менеджмент в России и за рубежом
- 5 Социологические исследования
- 6 Справочник кадровика
- 7 Экономист
- 8 Экономический анализ: теория и практика
9. Психологический журнал.
10. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия «Лингвистика и педагогика».
11. Психологическая газета.
12. Директор по персоналу
13. Кадровое дело
14. Управление персоналом

### *9.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

- 1 Битрикс24 – <https://www.bitrix24.ru/>
- 2 Группа Актион – <https://action.group/about/>
- 3 Официальный сайт Института народнохозяйственного прогнозирования – <http://www.ecfor.ru>
- 4 Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <http://biblioclub.ru>.
- 5 Электронная библиотека ЮЗГУ – <http://library.kstu.kursk.ru>
- 6 Электронная библиотека диссертаций российской государственной библиотеки – <http://diss.rsl.ru/>

7 Электронно-библиотечная система «Лань» коллекции изданий гуманитарного профиля и периодические издания (бесплатный контент) – <http://e.lanbook.com/>

8 HR-портал - <https://hr-portal.ru/>

9 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - <https://mintrud.gov.ru> -

### ***9.3 Перечень информационных технологий***

Информационные справочные системы:

1. Консультант плюс.
2. Гарант.

## **10 Материально-техническое обеспечение**

Для проведения государственной итоговой аттестации (государственного экзамена) необходима стандартная учебная аудитория.

## **11 Особенности проведения государственной итоговой аттестации в форме государственного экзамена для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) ГИА в форме государственного экзамена проводится с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

При проведении ГИА в форме государственного экзамена обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

– проведение государственного экзамена для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами и лицами с ОВЗ, если это не создает трудностей для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ и иных обучающихся при сдаче государственного экзамена;

– присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с председателем и членами ГЭК);

– пользование необходимыми обучающимся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ техническими средствами при сдаче государственного экзамена с учетом их индивидуальных особенностей;



– обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

Программа ГИА (программа государственного экзамена) доводится до сведения обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ в доступной для них форме.

Форма проведения процедуры государственного экзамена для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Для проведения государственного экзамена для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ применяются фонды оценочных средств, адаптированные для таких обучающихся и позволяющие оценить достижение ими запланированных в образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

По письменному заявлению обучающегося из числа инвалидов и лиц с ОВЗ продолжительность сдачи обучающимся государственного экзамена может быть увеличена по отношению к продолжительности его сдачи, установленной положением П 02.032-2016 «Государственная итоговая аттестация по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»:

– продолжительность сдачи государственного экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

– продолжительность подготовки обучающегося к ответу на государственном экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечивается выполнение следующих требований при проведении процедуры государственного экзамена:

а) для слепых:

– задания и иные материалы для сдачи государственного экзамена оформляются рельефно-точечным шрифтом Брайля или в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

– письменные задания могут выполняться обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

– при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

– задания и иные материалы для сдачи государственного экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

– обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

– при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

– обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

– по их желанию государственный экзамен проводится в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

– письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

– по их желанию государственный экзамен проводится в устной форме.

**Приложение А**  
**Производственные задачи для государственного экзамена**  
**по основной профессиональной образовательной программе**  
**высшего образования – программе бакалавриата**  
**37.03.02 Конфликтология,**  
**направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»**

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН**  
по ОПОП ВО 37.03.02 Конфликтология,  
направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

**Производственные задачи**

1. Имеется три кандидата на одну вакансию. Выбор кандидата проводят по четырем критериям: образование, результаты практической работы, опыт работы, творческие способности. Результаты оценки приведены в таблице.

Кандидаты	Оценки по критериям			
	образование	Опыт работы	Результаты практической деятельности	Творческие способности
Иванов	80	90	70	100
Петров	70	60	60	50
Сидоров	80	70	80	60

Оцените вес каждого критерия (сумма весов равна 1) и выберите наилучшую кандидатуру на основе метода «таблица оценок».

2. Проведен первый этап экспертизы по методу Дельфи и получены следующие оценки экспертов: 100, 120, 125, 123, 84, 90, 98, 110, 150, 145, 170. Можно ли принять решение о завершении экспертизы? Если экспертиза может быть завершена, назовите результат экспертной оценки.

3. Согласно предложенным данным о динамике численности работающих в организации за 11 лет указанная экономическая категория находилась в одном из трех состояний: I-численность прогнозная равна численности фактической (1,7 годы); II-численность прогнозная меньше численности фактической (2,3,4,8,9 годы); III-численность прогнозная больше численности фактической (5,6,10,11 годы). Оцените вероятности равенства прогнозной и фактической численности и превышения фактической численности над про-

гнозной на начало 12 года. Как можно использовать данную информацию в прогнозировании, планировании и принятии решений по удовлетворению потребностей организации в персонале.

4. Примените метод анализа иерархий для выбора кандидата на вакансию инженера-конструктора для одного из ведущих предприятий региона в производстве приборов и оборудования радиационной, химической, биологической защиты. Основными обязанностями инженера-конструктора являются следующие: разработка 3D моделей для новых изделий; разработка сборочных чертежей, сборочных единиц и их детализация; участие в изготовлении и испытаниях макетных и действующих образцов изделий. Для объективного выбора кандидата на основе метода анализа иерархий были сформулированы критерии: образование (A1), повышение квалификации (наличие удостоверений о повышении квалификации) (A2), стаж работы (A3), коммуникационные навыки (по результатам тестирования) (A4), наличие квалификационного аттестата (A5), возраст (A6), умение пользоваться САПР (по результатам выполнения тестового задания) (A7).

Результаты оценки приоритетности факторов (вектор приоритетов) представлен в таблице. На рассматриваемую должность претендуют четыре кандидата (в таблице они обозначены как K1, K2, K3, K4). По каждому критерию было проведено сравнение показателей кандидатов. Все промежуточные результаты в таблице. Рассчитайте приоритет по МАИ и сделайте выводы по выбору кандидата.

Таблица - Расчет вектора приоритетов по альтернативным кандидатурам

	Критерии оценки							Приоритет по МАИ
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
Вектор приоритетов критериев оценки	0,07	0,12	0,14	0,07	0,24	0,05	0,32	
K1	0,55	0,17	0,53	0,63	0,26	0,21	0,46	
K2	0,13	0,11	0,27	0,14	0,16	0,09	0,17	
K3	0,05	0,67	0,14	0,19	0,54	0,65	0,07	
K4	0,27	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,31	

5. Составляется план численности занятых производственного цеха, для которого есть фонд оплаты труда (месячный) 1410000. В отделе кадров поступило 19 резюме рабочих третьего разряда, которые могут делать 3 детали в час и 17 резюме рабочих 5 разряда, которые могут делать 5 деталей в час. Согласно проекту штатного расписания рабочим 3 разряда нужно платить в месяц 40000 рублей, а рабочим 5 разряда 50000 рублей. Сколько нужно принять на работу рабочих, чтобы их производительность была максимальной? Обоснуйте кадровое решение с помощью оптимизационных расчетов.

6. Оформите справку с места работы Мочалову Ивану Никифоровичу, 22.08.1967 года рождения, работает в ЗАО "Альфа" специалистом по связям с общественностью. Недостающие реквизиты оформите самостоятельно.

7. Составьте докладную записку о невыполнении трудовых обязанностей кассиром Сизовой Г. И., используя следующие данные:

- генеральный директор ЗАО "Альфа" - Иванов В. В.;
- гл. бухгалтер – Щур Д. Л.;
- Сизова Г. И. 02.02.2024 г. самовольно покинула место работы. В результате работники Еремеев А. В. и Мишин К. К. не смогли получить деньги на командировочные расходы.

8. В ЗАО "Альфа" на работу принимается водитель-экспедитор Волков И. Ф. Опишите алгоритм действия при приеме на работу.

9. Подготовить проект приказа руководителя организации и представление о поощрении (начальника отдела) о выплате премии системному администратору Захарову Владимиру Ивановичу, который эффективно работал в интересах ООО "Телеком", по итогам работы за первый квартал 2024 года. Начальник отдела Ванин А. М. 5 апреля 2024 года направил директору данной организации Майорову А. В. представление о поощрении Захарова В. И. премией 5 тыс. руб. за добросовестное исполнение работником трудовых обязанностей (за достижение высоких показателей в труде).

10. Опишите процедуру увольнения по собственному желанию начальника цеха ЗАО "Альфа" Парамоновой Елены Гавриловны с 23.02.2024 г. Недостающие реквизиты оформите самостоятельно.

11. Рассчитайте структуру работающих в филиале «МРСК Центра» – «Росэнерго» за последние 3 года по данным, приведенным в таблице.

Год	Общая численность		Руководители		Специалисты		Рабочие		Служащие	
	чел.	Уд. вес	чел.	Уд. вес	чел.	Уд. вес	чел.	Уд. вес	чел.	Уд. вес
2021	2676		434		506		1722		14	
2022	2654		499		549		1596		10	
2023	2372		430		531		1410		1	

12. Проанализируйте динамику и обеспеченность предприятия кадрами. Оцените укомплектованность штатов по каждому году.

Показатели	2021г. план	2021г. факт	2022г. план	2022г. факт	2023г. план	2023г. факт
Численность работников	850	840	900	888	958	938
В т.ч. рабочих	640	630	655	645	704	694
Специалистов	79	80	111	110	124	121
Руководителей	47	48	49	49	50	49

Служащих	81	82	83	84	80	74
----------	----	----	----	----	----	----

### 13. Оцените движение персонала в организации.

Показатели	2021	2022	2023	Абсол. отк.	Темп роста
Среднесписочная численность ППП, всего, чел	840	888	938		
Состояло по списку на начало года, чел.	838	845	902		
Принято, чел.	42	58	87		
Выбыло с предприятия, чел.	35	32	58		
по сокращению	5	6	7		
по собственному желанию	21	17	40		
за нарушение трудовой дисциплины	9	9	11		
Состояло на конец года, чел.	845	902	944		
Коэффициент оборота по приему, %					
Коэффициент оборота по выбытию, %					
Коэффициент текучести, %					

14. В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

### 15. Исходные данные для анализа рентабельности персонала, тыс. руб.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Среднесписочная численность работников, чел.	162	168
Среднегодовая стоимость капитала	6852	7461
Выручка от продажи	23157	27248
Прибыль от продажи	854	736

На основании приведенных данных необходимо:

- рассчитать: рентабельность персонала, капиталовооруженность труда и их изменения за год.
- способом абсолютных разниц измерить влияние на изменение рентабельности персонала следующих трех факторов: рентабельности продаж, оборачиваемости капитала, капиталовооруженности труда.

16. Между двумя одноклассниками возник конфликт. В разговоре один употребил грубые, обидные и неуместные слова, второй обиделся, хлопнул дверью и пожаловался классному руководителю на первого. Классный руко-

водитель с причинами возникновения конфликта разбираться не стал, у него было много работы, поэтому он вызвал обидчика и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан», - заявил классный руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен.

- 1. Проанализируйте ситуацию и, в частности, поведение классного руководителя в качестве посредника при разрешении конфликта. Как вы думаете, является ли данный конфликт разрешенным? Обоснуйте свою точку зрения.*
- 2. Предложите свой способ разрешения данного конфликта в роли посредника. Считаете ли вы, что в качестве посредника надо было пригласить другого человека (психолога, конфликтолога, медиатора, директора школы и т.д.)?*
- 3. Разработайте примерный план мероприятий школы, при осуществлении конфликтологического сопровождения деятельности педагогов и учащихся.*
- 4. школы следует предусмотреть создание конфликтологической службы для разрешения подобных конфликтов с помощью профессионального посредника?*

17. В школе объявили субботник и попросили принять в нем участие всех желающих. Все ученики 10 класса согласились, кроме Пети Иванова. Он отказался, сказав классному руководителю: «Что мне больше всех надо, что ли? Я не обязан участвовать в вашем субботнике. В конце концов, есть уборщицы, пусть они и убирают».

Придя домой, Петя стал переживать. С одной стороны, ему казалось, что он прав и не обязан убирать территорию, особенно если ему об этом сообщают в приказном тоне. С другой стороны, ему было стыдно, что его одноклассники сейчас трудятся, а он лежит на диване и отдыхает.

*1. Проанализируйте ситуацию. Определите вид конфликта. Определите причины конфликта, предмет конфликта, детерминирующие факторы.*

*2. Определите возможные способы и стратегии работы с этим конфликтом. Какой наиболее эффективный способ Вы можете предложить?*

*3. Выделите и проанализируйте условия, обеспечивающие предупреждение и управление подобными конфликтами, должна была создать классный руководитель?*

*4. Разработайте перечень основных мероприятий, которые могут быть запланированы при составлении плана конфликтологического сопровождения деятельности класса?*

18. После сильного снегопада в садоводческом товариществе была очищена только главная дорога, а дорожки между домами были завалены снегом, и невозможно было проехать. Хозяева домов договорились добровольно нанять трактор за собственные деньги и расчистить дорожку. Один сосед был в командировке, поэтому за него деньги за расчистку снега сдали остальные

хозяева домов, намереваясь их забрать после его приезда. Однако вернувшийся из командировки сосед заявил, что он деньги сдавать не собирается, потому что его в это время не было, никакого согласия на сдачу денег за расчистку снега он не давал.

- 1. Проанализируйте ситуацию. Определите вид конфликта, предмет, прямых участников конфликта.*
- 2. Какие меры правления садоводческого товарищества привели к возникновению конфликта, что необходимо было предпринять, чтобы минимизировать конфликтотенный потенциал решений в управлении данным товариществом?*
- 3. Определите стратегию работы и возможности профессионального посредника при разрешении данного конфликта.*
- 4. Какой выход из конфликтной ситуации Вы можете предложить?*

19. В школе проходили спортивные соревнования по баскетболу между двумя десятыми классами. Один участник команды из 10А во время игры пытался применить некорректные силовые приемы против соперников: толкал в плечо, ставил подножку и т.д. Судья на эти выходы реагировал очень вяло, старался не замечать их. 10 Б игру проиграл, и болельщики решили, что основная причина проигрыша – это некорректное поведение команды-соперника. Прямо в спортивном зале после игры в присутствии учителей и зрителей болельщики 10 Б устроил скандал с оскорблениями, который чуть не перешел в драку.

- 1. Проанализируйте ситуацию. Определите вид, причины, предмет, детерминирующие факторы, особенности динамики протекания конфликта.*
- 2. Дайте примерное экспертное заключение о конфликтотенном потенциале 10Б класса.*
- 3. Какие меры до начала соревнования могли бы обеспечить предупреждение и управление конфликтом? Предложите свой вариант выхода из конфликта.*
- 4. Какие мероприятия следует предусмотреть при разработке плана развития школы с целью профилактики подобных конфликтов?*

20. Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции). Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необос-



нованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и, молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

- 1. Проанализируйте конфликтную ситуацию. Оцените предпосылки и причины возникновения конфликта. Проанализируйте эмоциональный средовой аспект данной ситуации.*
- 2. Оцените действия первого кассира – правильно ли она поступила, вернувшись к клиентам? Можно ли расценивать ее действия как защиту от агрессивных действий второй сотрудницы в такой ситуации? Может ли ее поведение выступить способом выхода из конфликта?*
- 3. Охарактеризуйте методы разрешения корпоративных конфликтов.*
- 4. Предложите свой подход к минимизации или разрешению данного конфликта.*

21. Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например: - Чего я хочу добиться? - Каковы условия предстоящих переговоров? - Чему партнер по переговорам придает особенное значение? - Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д. Какие рекомендации как конфликтолог Вы можете предложить, соблюдая профессиональные этические нормы и границы профессиональной компетентности конфликтолога в данной ситуации? Максимальная цель — контракт на поставку двух упаковок (по 20 штук весом 150 г) эксклюзивного испанского хамона четыре раза в месяц с отсрочкой платежа 14 дней и скидкой 7% при большем объеме. Дополнительно — возврат продукции, у которой подходит срок годности, рекламные материалы. Минимальная цель — заключить пробную сделку на 1 упаковку 2 раза в месяц с договоренностью о последующих поставках, если спрос на продукт окажется высоким, получение информации о популярных производителях продукта.

22. Четыре года назад три человека создали три предприятия, являясь в каждом из них соучредителями. Каждый из приятелей стал директором одного из предприятий. Через три года два из трех предприятий по разным причинам стали банкротами. Их бывшие директора, являясь соучредителями третьего предприятия, регулярно получают дивиденды с вложенных ранее сумм от функционирующей и процветающей фирмы. Однако нарастает недовольство от того, что третий приятель не позволяет им вмешиваться в руководство своим предприятием. Принимает решения сам. Как соучредители, они все имеют право на принятие управленческих решений. Давление на директора процветающего предприятия растет, отношения ухудшаются. Основные зоны расогласования: распределение прибыли; подходы к ведению

дела в целом; кадровые вопросы. Отношения между совладельцами ухудшаются, при этом, с одной стороны, все заинтересованы

Вопросы к ситуации.

- 1 Возможны ли переговоры между сторонами (обоснуйте ответ)?
- 2 Кто будет сторонами в данных переговорах?
- 3 Если возможны, то какие интересы сторон необходимо удовлетворять через переговоры?
- 4 Как будет сформулирована повестка переговоров?
- 5 Какие предложения может выдвинуть каждая из сторон?
- 6 Что надо сделать каждой из сторон, чтобы переговоры прошли эффективно и конфликт разрешился?

23. На совещании у директора фирмы «Атлант» подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И. И. Петрова. В свою очередь И. И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников, ввиду чего он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В. П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. В. П. Сидоров на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт.

Задания к ситуации.

- 1 Определите причины и природу конфликта.
- 2 Классифицируйте тип конфликта.
- 3 Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

24. Вы – консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет. К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию: «Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возражала, т. к. он согласился завозить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: «Бизнес – прежде всего». На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. «А, кроме того, – добавил он, – у тебя все равно не было, наверное, срочных дел». На этот раз я не смогла сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. «Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча?» – спросила я его. – «Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой». В ответ я услышала следующее: «Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным». – «А как насчет моего дела? – возразила я. – Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная женушка!» Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?».

Задание:

-Сделайте письменный комментарий этой проблемной ситуации с позиции консультанта по переговорам.

25. Предприятию предстояло освоить производство нового изделия. Быстро была создана бригада в количестве 16 человек. Бригадиром был назначен опытный рабочий А, имевший опыт работы бригадиром на других участках. Приступили к работе. Однако вскоре выяснилось, что бригада с заданием не справляется. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, не помогли. Производительность труда была низкой. В бригаде одна за другой возникали конфликтные ситуации, были случаи отказа от работы. После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила истоки сложившейся ситуации. Оказалось, что в бригаде было два рабочих Б и В, вокруг которых группировались по несколько членов бригады. Как правило, мнения этих рабочих шли в разрез с мнением бригадира. По существу, вся бригада была «поделена» между тремя лидерами. Администрация завода изучила ситуацию, приняла соответствующее решение, после чего дела пошли на лад.

Задания к ситуации.

1 Выберите один из альтернативных вариантов, который может быть реализован администрацией завода и привести к успеху: – бригадира А перевели на другой участок;

- рабочих Б и В перевели в другую бригаду, А остался бригадиром;
- бригаду разделили на две, назначив бригадирами Б и В;
- бригаду разделили на две, назначив бригадирами А и одного из рабочих (Б или В);
- один из рабочих (Б или В) перешел в другую бригаду;
- бригаду разделили на две, назначив бригадирами А и рабочего Б, который взял к себе в бригаду рабочего В.

2 Приведите аргументы в пользу выбранной альтернативы.

3 Спрогнозируйте поведение коллектива (коллективов) после принятия администрацией соответствующего решения.

26. Вы работаете медиатором в Центре семейной медиации. Вам поручили разработать кодекс поведения медиаторов вашего Центра. Настоящий кодекс определяет ряд принципов и правил, которых медиатор должен придерживаться добровольно под свою ответственность.

*Будет ли сфера применения медиации в вашем центре влиять на содержание данных принципов и правил? Представьте примерные принципы и правила такого кодекса.*

27. *Перед вами примерная вступительная речь медиатора. Можно ли по содержанию его речи сказать, что медиатор имеет способность анализировать конфликтные проблемы? Есть ли в его речи информация о фазах предстоящей медиации и нужна ли эта информация во вступительной речи?*

*Внесите свои предложения по корректировке данной речи, если таковые у вас имеются.*

- Здравствуйте, Иван Иванович! Здравствуйте, Мария Федоровна! Мы ждали Вас. Меня зовут Елена. Это я предварительно договаривалась с Вами о встрече, и в последующем именно я буду проводить медиативную процедуру. Как ваше настроение? Быстро Вы нашли наш центр? Чтобы Вы чувствовали себя комфортно, я расскажу Вам, где и что находится. Здесь Вы можете раздеться и повесить верхнюю одежду, напротив гардероба – туалет, в холле Вы найдете все необходимое, чтобы выпить чай или кофе. А вот здесь – зал для переговоров, где нас никто не будет беспокоить во время медиации.

- Давайте пройдем в зал для переговоров, где Вы в спокойной обстановке ознакомитесь с договором, соглашением о проведении процедуры, оформите все необходимые документы.

- Для начала хотелось бы отметить ваше мужество в том, что Вы нашли в себе силы для решения сложной конфликтной ситуации мирным цивилизованным путем при помощи медиации. Надеюсь, что эта процедура поможет Вам выработать жизнеспособное и взаимовыгодное решение по урегулированию существующего конфликта на условиях *взаимного уважения и терпения друг к другу*. Я, в свою очередь, также обещаю Вам уважительно и внимательно относиться к вашим чувствам и мнениям.

- Также в процессе медиации соблюдается *равенство и равноправие*. Это значит, что я обязуюсь ценить, уважать и считаться с точкой зрения каждого из Вас, а также каждому из Вас будет предоставлена возможность по очереди высказать свои взгляды в одинаковом объеме и в равной степени. Мнение каждого непременно будет услышано и принято во внимание. В течение всей процедуры я буду сохранять нейтралитет, беспристрастность и не буду занимать выраженную позицию в отношении кого-либо из Вас.

- Необходимым условием процедуры является *конфиденциальность*, то есть я гарантирую Вам, что та информация, которая станет известной в ходе процедуры, останется в тайне. Если возникнет необходимость индивидуальной встречи с кем-то из Вас, то полученная мной информация в ходе такой встречи может быть сообщена другой стороне только с согласия или по просьбе участника индивидуальной встречи.

- Вам будет обеспечена *прозрачность и открытость процедуры*. Я буду стремиться к честности и искренности по отношению к Вам, буду разъяснять смысл моих действий, отвечать на вопросы относительно всей процедуры медиации, а также содействовать принятию Вами осознанных решений, основанных на информированности.

- Еще один принцип процедуры – *добровольность*. Каждый из Вас по собственному волеизъявлению стал участником медиации и также каждый из Вас имеет право в любой момент прекратить процедуру и выйти из нее. Акцентирую ваше внимание на том, что Вы, Иван Иванович, и Вы, Мария Федоровна, являетесь собственниками конфликта и разделяете между собой ответственность за продуктивность и результат совместной работы над разре-

шением конфликта. Медиация предполагает ваши совместные действия по поиску взаимовыгодного решения.

- Процедура медиации будет включать ваши заявления по сути конфликта, изучение тем, требующих обсуждения, формирование повестки дня, прояснение ваших интересов, поиск и оценку вариантов решения проблемы и выработку медиативного соглашения.

- Что Вы ожидаете от процедуры?

- Если у кого-то из Вас есть необходимость в перерыве или паузе по тем или иным причинам, давайте обговорим это сразу.

- Можете ли Вы отключить сотовые телефоны?

- Хочу уточнить, есть ли третья сторона, которая может повлиять на решение кого-либо из Вас?

- Все ли понятно или нужны дополнительные разъяснения?

- Кто начнет первым?

28. Ситуация складывается в студенческом общежитии одного из высших учебных заведений в одном из городов Португалии, где проживают учащиеся различных культур и национальностей, в том числе португальский студент и семь эквадорских студентов. Во время одного из дней празднования карнавала эквадорцы начали игру в коридоре, по традиции своей страны, обливаясь водой. Это вызвало дискомфорт у португальского студента, поэтому он обратился с официальной жалобой к директору общежития, который, заметив существующую культурную разницу, обращается к руководству вуза, чтобы обеспечить соответствующее разрешение конфликту.

*Опишите субъектов конфликта. Определите вид конфликта. Кто может выступить в роли медиатора в описанном случае? Какие способы разрешения конфликта он может использовать в данном медиативном случае?*

29. Городская школа г. Турина учредила систему стипендий для включенного обучения детей, живущих в сельской местности и демонстрирующих академическую и дисциплинарную успеваемость в течение предыдущих лет обучения. В процессе отбора было отдано предпочтение нескольким обучающимся, в том числе Джеронимо из сельского прихода. Профессор Luíz, репетитор Джеронимо, рекомендовал принять его в класс Б. В классе была группа ребят во главе с Франсиско Мендоса, которые нарушали порядок (грубость, неповиновение, агрессия, бунт), унижали одноклассников. Ребята обзывали и дразнили Джеронимо. Через несколько дней после начала учебного года между мальчиками возник серьезный конфликт, приведший к драке. Было принято решение заняться этим вопросом при вмешательстве специалиста по поликультурной медиации.

*Опишите субъектов конфликта. Кто участвует в процедуре медиации? Определите вид конфликта в данной ситуации. В чем роль медиатора и нужен ли он в данном случае? Предложите возможные способы разрешения*

*конфликта. Какие вопросы может задавать медиатор конфликтующим сторонам?*

30. На совещании руководитель раскритиковал работу одного из сотрудников. Этот сотрудник был человеком вспыльчивым, он достаточно резко ответил своему начальнику, сказав, что считает его критику несправедливой, и покинул присутствующих, хлопнув дверью. После этого случая отношения между руководителем и подчиненным долгое время оставались натянутыми.

*Проанализируйте конфликтную проблему. Определите предмет конфликта, вид, детерминирующие факторы, возможные способы работы с ним, условия, обеспечивающие предупреждение подобных конфликтов, разрешение и управление подобным конфликтом. Кто может выступить посредником при разрешении данного конфликта? Целесообразно ли в данном случае привлечь медиатора?*