

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 04.10.2024 16:10:56  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c1eabb075e943d74a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра коммуникологии и психологии

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова

«26» 09

2024 г.



### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В КОНФЛИКТОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для  
подготовки к практическим занятиям, студентов  
направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность  
(профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух  
квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения

УДК 159.9

Составитель: Т.В. Иванова

Рецензент

Кандидат психологических наук, доцент *Н.В. Тарасова*

**Методы исследования в конфликтологии и управлении персоналом:** методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.В. Иванова. - Курск, 2024. – 42с.: - Библиогр.: с. 42.

Методические рекомендации содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине, в том числе для подготовки к практическим занятиям.

Предназначены для студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.09.* 2024 г. Формат 60×84 1/16  
Усл.печ.л. 2,4 Уч.изд.-л. 2,2 Заказ *1072* Тираж 100 экз. Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения при самостоятельной подготовке, в том числе, при подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Методы исследования в конфликтологии и управлении персоналом».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 840 от 29 июля 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем, вопросы для подготовки к практическим занятиям и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при подготовке к практическому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

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

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указание на самостоятельную работу.

Практические работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссий, аргументации и защиты выдвигаемых положений, для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практические работы предполагают свободный обмен мнениями по избранной тематике. Занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет баллы выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультацией преподавателя. Кроме указанных тем, студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия.

При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой.

В процессе подготовки к экзамену студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до экзамена не оставалось непонятных вопросов;
- необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов;
- не следует опасаться дополнительных вопросов – чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время;
- прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала его правильно понять.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1	Особенности, цели и задачи диагностики в конфликтологии и управлении персоналом. Методы наблюдения, опроса, тестирования, фокус-групп в конфликтологии и управлении персоналом.	Специфика диагностического исследования в организации. Цель и задачи проведения исследования в организации. Виды исследования в конфликтологии и управлении персоналом. Основная количественная и качественная характеристика выборки. Валидность диагностического исследования в конфликтологии и управлении персоналом. Методы сбора данных в конфликтологии и управлении персоналом. Предмет наблюдения в конфликтологии и управлении персоналом. Виды наблюдения. Преимущества и недостатки метода наблюдения. Протокол наблюдения. Процедура наблюдения. Опрос как метод сбора первичной вербальной информации. Особенности анкетного опроса. Структура анкеты. Типы вопросов в анкетировании. Процесс анкетного опроса. Виды анкетирования. Правила оформления анкеты. Анализ результатов анкетного опроса. Интервью как опросный метод в конфликтологии и управлении персоналом. Виды интервью. Понятие теста как метода исследования. Виды тестов. требования к тесту как научному методу. Индикаторы и признаки в тесте. Количественный и качественный анализ результатов тестирования. Понятие и особенности метода фокус-групп. Формирование фокус-групп. Работа модератора фокус-группы. Этапы проведения фокус-группы. Анализ и отчет о проведении фокус-группы.

2	Методы исследования организационной культуры и трудовой мотивации	Понятие «организационная культура». Структура организационной культуры. Типы организационной культуры. Уровни развития организационной культуры. Задачи оценки организационной культуры. Этапы изучения организационной культуры. Выборка при исследовании организационной культуры и ее типа. Типология Ч. Ханди. Методика OCAI Кима Камерона и Роберта Куинна. Задачи исследования трудовой мотивации. Оценка уровня трудовой мотивации. Структура анкеты оценки общего уровня трудовой мотивации. Исследование особенностей мотивационно-потребностной сферы персонала. Диагностика значимости потребностей по А. Маслоу. Диагностика факторов-гигиенистов и факторов-мотиваторов по Ф. Герцбергу. Диагностика мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана. Диагностика мотивации достижений и избегания неудач. Диагностика причин мотивационного кризиса.
3	Применение методов психологии в конфликтологии и управлении персоналом.	Методики определения уровня внутриличностной конфликтности. Возможности тестов в определении конфликтности человека. Изучение конфликтных отношений в социальных группах. Способы определения достоверности эмпирических данных и обоснованность выводов исследования.
4	Методы исследования конфликтов в организации	Сущность и особенности применения модульной методики. Диагностика характера конфликтов и взаимоотношений в группе. Общая характеристика. Особенности ситуационного исследования конфликтов. Качественные методы изучения межгрупповых конфликтов. Математическое моделирование конфликтов.

### Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции/ этап (наименование этапа по таблице 6.1)	Показатели оценивания компетенций (индикаторы достижения компетенций, закрепленные за практикой)	Критерии и шкала оценивания компетенций			
		Недостаточный уровень («неудовл.»)	Пороговый уровень («удовл.»)	Продвинутый уровень («хорошо»)	Высокий уровень («отлично»)
1	2	3	4	5	6
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации,	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие УК-1.2 Определяет	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Обучающийся нуждается в	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Знания обучающегося	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Обучающийся имеет хорошие, но не	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для УК-1. Знания обучающегося являются

применять системный подход для решения поставленных задач /основной	и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи УК-1.3 Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов	постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.	я имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	исчерпывающие знания; допускает неточности.	прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.
		<b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для УК-1.	<b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для УК-1.	<b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-1.	<b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для УК-1.
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельность и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для УК-1, доведены до автоматизма.
ОПК-1 Способен осуществлять научное исследование на основе современной методологии и изучения конфликтов, реализовывать научные программы в сфере	ОПК-1.1 Осуществляет научное исследование на основе современной методологии изучения конфликтов ОПК-1.2 Применяет научные программы в профессиональной деятельности	<b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-1. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно	<b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-1. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.	<b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-1. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.	<b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-1. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.



<p>профессиональной деятельности, применять методы сбора, анализа и интерпретации эмпирических данных в соответствии с поставленной задачей, оценивать достоверность эмпирических данных и обоснованность выводов исследований /основной</p>	<p>ОПК-1.3 Подбирает и использует методы сбора, анализа и интерпретации эмпирических данных в соответствии с поставленной задачей</p>	<p><b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для ОПК-1.</p>	<p><b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1.</p>	<p><b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1.</p>	<p><b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1.</p>
	<p>ОПК-1.4 Определяет достоверность эмпирических данных и обоснованность выводов исследований</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1, не развиты.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельность и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1, развиты на элементарном уровне.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1, хорошо развиты.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-1, доведены до автоматизма.</p>
<p>ОПК-2 Способен анализировать конфликтные ситуации, применять основные методы, способы и средства получения информации о конфликтах и мирных способах взаимодействия</p>	<p>ОПК-2.1 Анализирует конфликтные ситуации с применением различных методологических подходов и научных концепций ОПК-2.2 Использует основные методы, способы и средства получения информации</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно.</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-2. Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.</p>



<p>твия, готовить материалы для экспертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия/основной</p>	<p>о конфликтах и мирных способах взаимодействия ОПК-2.3 Подбирает и систематизирует материалы для экспертных заключений о конфликтогенном потенциале ситуации и субъектов взаимодействия</p>	<p><b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для ОПК-2.</p>	<p><b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2.</p>	<p><b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2.</p>	<p><b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2.</p>
		<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, не развиты.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельность и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, развиты на элементарном уровне.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, хорошо развиты.</p>	<p><b>Владеть (или Иметь опыт деятельности) :</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-2, доведены до автоматизма.</p>
<p>ОПК-8/ОПК6(у) Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности /основной</p>	<p>ОПК-8.2/ОПК-6.2(у) Использует в повседневной практике современные информационно-коммуникационные технологии и программные средства</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует менее 60% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у). Обучающийся нуждается в постоянных подсказках; допускает грубые ошибки, которые не может исправить самостоятельно</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует 60-74% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у). Знания обучающегося имеют поверхностный характер, имеют место неточности и ошибки.</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует 75-89% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у). Обучающийся имеет хорошие, но не исчерпывающие знания; допускает неточности.</p>	<p><b>Знать:</b> демонстрирует 90-100% знаний, указанных в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у). Знания обучающегося являются прочными и глубокими, имеют системный характер. Обучающийся свободно оперирует знаниями.</p>
		<p><b>Уметь:</b> демонстрирует менее 60% умений, установленных в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у).</p>	<p><b>Уметь:</b> в целом сформированные, но вызывающие затруднения при самостоятельном применении умения,</p>	<p><b>Уметь:</b> сформированные и самостоятельно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у)</p>	<p><b>Уметь:</b> хорошо развитые, уверенно и успешно применяемые умения, указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ОПК6(у)</p>

			указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ ОПК6(у).		
		<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ ОПК6(у), не развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> <b>и):</b> навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ ОПК6(у), развиты на элементарном уровне.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ ОПК6(у), хорошо развиты.	<b>Владеть (или Иметь опыт деятельности)</b> : навыки, указанные в таблице 1.3 для ОПК-8/ ОПК6(у), доведены до автоматизма.

## Задания для практического занятия

**Тема 1. Особенности, цели и задачи диагностики в конфликтологии и управлении персоналом. Методы наблюдения, опроса, тестирования, фокус-групп в конфликтологии и управлении персоналом.**

**Цель:** Рассмотреть специфику, цель, задачи организации и методов исследования в конфликтологии и управлении персоналом.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Специфика диагностического исследования в организации. Цель и задачи проведения исследования в организации.
2. Виды исследования в конфликтологии и управлении персоналом.
3. Основная количественная и качественная характеристика выборки. Валидность диагностического исследования в конфликтологии и управлении персоналом.
4. Методы сбора данных в конфликтологии и управлении персоналом. Предмет наблюдения в конфликтологии и управлении персоналом. Виды наблюдения. Преимущества и недостатки метода наблюдения. Протокол наблюдения. Процедура наблюдения.
5. Опрос как метод сбора первичной вербальной информации. Особенности анкетного опроса. Структура анкеты. Типы вопросов в анкетировании. Процесс анкетного опроса. Виды анкетирования. Правила оформления анкеты. Анализ результатов анкетного опроса.
6. Интервью как опросный метод в конфликтологии и управлении персоналом. Виды интервью.

7. Понятие теста как метода исследования. Виды тестов. требования к тесту как научному методу. Индикаторы и признаки в тесте. Количественный и качественный анализ результатов тестирования.

8. Понятие и особенности метода фокус-групп. Формирование фокус-групп. Работа модератора фокус-группы. Этапы проведения фокус-группы. Анализ и отчет о проведении фокус-группы.

### **Ситуационная задача**

Компания «Э-С» с 2017 года специализируется на трех основных направлениях деятельности: поставка металлопроката, металлообработка и инжиниринг. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – бюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – головной, по размерам и численности работников – малой, по отношению к человеку – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной. Клиентами организации являются заводы металлоконструкций, все компании, связанные со строительством и трубопроложением, все компании энергетической сферы. В роли конкурентов выступают «Металл-сервис», «Дипос», «Металлокомплект М». Поставщики: ТМК – Трубная металлургическая компания, такие ее подразделения, как Волжский трубный завод, ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Таганрогский металлургический завод», ОАО «Синарский трубный завод», ПАО «Северсталь».

В последнее время в двух структурных подразделениях организации часть сотрудников потеряла интерес к работе, они перестали считать себя частью организации. Группой экспертов, приглашенных собственником бизнеса – молодой и энергичной Натальей, было принято решение проанализировать уровень лояльности, идентификации, вовлеченности, приверженности персонала в этих структурных подразделениях с помощью нескольких профессиональных методик.

Для анализа были выбраны следующие методики:  
экспресс-метод Н. А. Щербиной и Н. О. Бурмистровой для оценки приверженности сотрудников компании;  
индекс чистой лояльности ENPS для определения уровня приверженности;  
опросник организационной лояльности Л. Портера для оценки уровня лояльности;  
анкета-опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности», выявляющая уровень развития таких показателей, как аффективная (эмоциональная) лояльность, продолжительная лояльность (степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией) и нормативная лояльность (ощущение обязательств перед организацией).

#### **Вопросы и задания:**

1. Проведите анализ предложенной программы исследования лояльности персонала. Насколько необходим весь перечень предложенных методик? Какие задачи они решают?

2. Предложите свою программу исследования лояльности персонала.

## **Тема 2. Методы исследования организационной культуры и трудовой мотивации.**

**Цель:** Рассмотреть специфику и виды методов исследования организационной культуры и трудовой мотивации.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие «организационная культура». Структура организационной культуры. Типы организационной культуры. Уровни развития организационной культуры.

2. Задачи оценки организационной культуры. Этапы изучения организационной культуры. Выборка при исследовании организационной культуры и ее типа. Типология Ч. Ханди, методика OSAI К. Камерона и Р. Куинна.

3. Задачи исследования трудовой мотивации. Оценка уровня трудовой мотивации.

4. Структура анкеты оценки общего уровня трудовой мотивации. 5. Исследование особенностей мотивационно-потребностной сферы персонала.

5. Диагностика значимости потребностей по А. Маслоу.
6. Диагностика факторов-гигиенистов и факторов-мотиваторов по Ф. Герцбергу.
7. Диагностика мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана.
8. Диагностика мотивации достижений и избегания неудач.
9. Диагностика причин мотивационного кризиса.

### **Ситуационная задача**

ОАО «Melon Fashion Group» – крупнейшая в России компания в сфере легкой промышленности, история которой началась с фабрики по пошиву женской одежды имени В. Мюнценберга, созданной в 1923 году на базе рукодельной школы. В 1948 году производство получило новое название – Ленинградская государственная швейная фабрика «Первомайская», а в 1964 году появилась «Первомайская заря». 1999–2001 годы стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. В 2003 году компания успешно прошла акционирование и в настоящее время в статусе ОАО «Melon Fashion Group» владеет торговыми марками и соответственно дочерними компаниями Befree, ZARINA, LOVE REPUBLIC, специализирующимися на производстве мужской и женской одежды, обуви и аксессуаров. Компания гордится тем, что успешно адаптирует актуальные тенденции с подиумов для повседневной носки, создает городскую моду, которая не требует от покупателя больших денежных трат. Так, девиз «Befree» – «We make fashion easy» («Мы делаем моду легко»). Компания ОАО «Melon Fashion Group» по организационно-правовой форме является юридическим лицом в форме открытого акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – торговой, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – федеральной, по характеру интеграции –

холдингом. По И. Адизесу, компания находится на стадии жизненного цикла «Расцвет», так как на данном этапе организация одновременно и гибка, и управляема. Она занимается планированием своей деятельности и последовательно осуществляет свои планы, ориентируясь на результат и удовлетворение потребностей клиентов компании. Костромцова Олега Васильевича пригласили на должность менеджера по персоналу в один из магазинов бренда «Vefree», численность работников которого не превышает 10 человек. Придя в компанию в первый рабочий день, Олег Васильевич остался доволен обстановкой собственного кабинета, приветливостью руководства и коллег. При общении с управляющей организацией Ниной Олеговной у него сложилось о компании хорошее впечатление. В разговоре управляющая отметила удовлетворенность сотрудников местом работы, существующей системой оплаты труда и дружеской атмосферой в коллективе. «Каждый из нас считают «Vefree» своим вторым домом!» – отметила Нина Олеговна. – Мы пытаемся создать необходимые условия для плодотворной работы сотрудников: комфортные залы обслуживания, гибкий график работы, трансфер, медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой и многое другое».

Однако спустя несколько дней Олег Васильевич стал чувствовать фальшивость «красивой обертки». При общении с сотрудниками менеджер по персоналу все чаще стал отмечать их недовольство существующим положением дел. Однажды за обедом Олег Васильевич случайно услышал фразу от одного из продавцов-консультантов: «У меня складывается ощущение, что, чем больше я беру смен, тем меньше мне платят. Руководство всегда найдет, за что можно оштрафовать».

Такой расклад дел удивил молодого менеджера по персоналу, поэтому он решил тщательно изучить вопрос мотивации персонала. Он начал с анализа локальных актов организации, регламентирующих стимулирование труда сотрудников. Нина Олеговна долго оттягивала предоставление нужных документов, ссылаясь на личную занятость, но через несколько дней просьбу менеджера по персоналу все же удовлетворила. Изучив документы, Олег Васильевич сделал следующие выводы:



1) Систему стимулирования сотрудников «Vefree» регламентируют следующие документы:

- Положение об оплате труда работников.
- Положение о премировании работников, надбавках и компенсационных выплатах.
- Положение о неденежном стимулировании труда.

Данные документы в полной мере отражают материальную часть системы стимулирования в «Vefree».

2) Нематериальное стимулирование документацией не регламентируется.

Олег Васильевич понял, что ему необходимо срочно поговорить с Ниной Олеговной, чтобы получить ответы на все интересующие его вопросы о стимулировании труда, пока недовольство персонала не накалилось до предела. Не без труда уговорив руководительницу на встречу, Олег Васильевич поделился с ней услышанной за обедом информацией о том, что сотрудники недовольны существующей системой стимулирования труда. «Это никуда не годится», – с сожалением вздохнул он в ходе разговора. На это Нина Олеговна ответила, что слишком разбаловала персонал. «Если люди пришли работать, то они будут работать, а не сбегать после первого штрафа», – нервно сказала она. «Складывается ощущение, что управляющая совсем не понимает, что на самом деле происходит в компании, – сделал вывод Олег Васильевич.

После разговора с управляющей менеджер по персоналу записал основные выводы из состоявшейся беседы:

- Управляющая организацией отмечает значимость наличия структурированной системы стимулирования на предприятии.
- Среди материальных стимулов выделяются: премии, надбавки, компенсационные выплаты (денежное стимулирование); медицинское страхование, оказание материальной помощи, компенсация расходов на питание в столовой, предоставление корпоративного транспорта (неденежное стимулирование).
- Нематериальные стимулы не закреплены документально, но применяются в виде стажировок, возможности карьерного роста, объявления благодарности, похвалы, возможности работать по гибкому графику.
- По мнению управляющей «Vefree», сотрудники довольно лояльно относятся к организации.



- Не желая оставлять ситуацию без собственного вмешательства, Олег Васильевич решил, что для Нины Олеговны лучшим доказательством текущего положения дел будут результаты анкетирования. «Увидев результаты анкет, Нина Олеговна наконец-то поймет, что пора снимать розовые очки», – думал менеджер по персоналу, составляя вопросы для сотрудников.

**Вопросы и задания:**

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Vefree»? Обоснуйте ответ.
2. Какие ошибки допустила управляющая Нина Олеговна при реализации системы стимулирования труда в данной организации?
3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу Олег Васильевич?
4. Составьте программу исследования мотивации персонала в компании.
5. Разработайте анкету, которая позволит выяснить
  - осведомленность сотрудников о системе стимулирования труда,
  - мнение сотрудников о справедливости системы стимулирования труда,
  - удовлетворенность персонала системой материальной мотивации в денежной форме,
  - мнение сотрудников о соответствии работы в организации их ожиданиям,
  - карьерные планы сотрудников,
  - желание сотрудников рекомендовать компанию своим знакомым для трудоустройства.

**Тема 3. Применение методов психологии в конфликтологии и управлении персоналом.**

**Цель:** Изучить возможности применения методов психологии в конфликтологии и управлении персоналом.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Методики определения уровня внутриличностной конфликтности.
2. Возможности тестов в определении конфликтности человека.
3. Изучение конфликтных отношений в социальных группах.

4. Способы определения достоверности эмпирических данных и обоснованность выводов исследования.

#### **Ситуационная задача**

Сеть мягких ресторанов «Своя Компания» – динамично развивающаяся организация, которая существует с 2006 года. На данный момент в сети ресторанов «Своя Компания» в Екатеринбурге насчитывается 14 филиалов. Организация является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – сервисной, по самостоятельности принятия решений – головной, по размеру и численности работников – крупной, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – ориентированной на рынок, по охвату территорий и масштабу деятельности – региональной.

Сильными сторонами сети «Своя Компания» являются доступные цены, хорошее качество блюд и напитков, оптимальное сочетание качества и цены на предоставляемые услуги, большой ассортимент кухонь, блюд и напитков, специальная детская комната и детское меню, система дисконтных карт, что положительно сказывается на деятельности сети и привлекает клиентов. В то же время у предприятия имеются слабые стороны: наличие очередей, отсутствие кальянов (для некоторых посетителей важно их наличие), текучесть кадров, нехватка персонала. В связи с быстрой динамикой развития компании у нее постоянно увеличивается потребность в новых сотрудниках.

Александр – новый официант в филиале «Сиреневый» сети ресторанов «Своя Компания». На данный момент количество персонала в филиале «Сиреневый» составляет 59 человек.

Ежемесячно анкету претендента на работу в ресторанах сети заполняют 165 человек, из них 100 приглашаются на собеседование, 65 – на стажировку, из которых 6 человек – в данный филиал. Как и в любую организацию, связанную с

общественным питанием, в сеть «Своя Компания» в поисках работы обращаются не только люди, имеющие опыт работы, но и те, у кого опыт отсутствует. В числе вторых был и Александр. Знакомство со «Своей Компанией» для Александра началось с офиса службы персонала. В службе работают два менеджера по персоналу, которые проводят собеседование и знакомят новичков с обязанностями.

Прошедший отбор-собеседование Александр сначала был приглашен на один ознакомительный день в ресторан филиала. К этому дню компания подготовила для него рабочее место, документы по приему на работу, а также документацию и инструкции, необходимые для начала работы. Затем Александру предложили пройти тренинг, на котором ему рассказали об организации, ее миссии и цели, а также предоставили возможность познакомиться с коллегами из других филиалов.

В компании для Александра провели ознакомление с сотрудниками, находящимися на рабочих местах, и экскурсию по ресторану. Ему рассказали о стандартах работы, о технологиях и программном обеспечении для официантов – программе R-Keeper. Александру назначили наставника Анастасию для помощи и обучения.

Плана обучения у Анастасии не было, и в течение трех недель она в основном отвечала на вопросы Александра, периодически возникающие у него во время работы. Чаще всего такие вопросы появлялись после допущенных Александром ошибок. Общее описание работы и детальное описание задач при выполнении обязанностей отсутствовало, и Анастасия ничего по этому поводу не говорила. Задач было много, и Александру трудно было сосредоточиться на каждой из них, что каждый день увеличивало его стресс. Более того, без подробного плана он мало что понимал в своей работе и думал, не прекратить ли стажировку и уйти. Анастасия реагировала на ошибки и затруднения Александра очень эмоционально, ругала его и грозила тем, что он не сможет пройти аттестацию по итогам адаптации. Так и произошло.

Аттестацию после испытательного срока – заключительный этап адаптации – Александр не прошел. Для него было сложно и

ответить на теоретические вопросы, и продемонстрировать навыки, связанные с сервировкой столов, правилами приема заказов и обслуживания банкетов, с разрешением конфликтных ситуаций. При этом Александр успешно ответил на вопросы, касающиеся истории, миссии и целей компании. В результате ему было предложено заново пройти обучение и аттестацию, однако его это не устроило, и он принял решение покинуть компанию.

**Вопросы и задания:**

1. Какие задачи ставятся при адаптации новых сотрудников в сети ресторанов «Своя Компания»?
2. Какие этапы адаптации проходит новый сотрудник в данной организации?
3. Предложите критерии оценки адаптации сотрудника к организации.
4. Разработайте программу оценки адаптации сотрудника к организации с использованием стандартизированных методов.

**Тема 4. Методы исследования конфликтов в организации**

**Цель:** Изучить методы исследования конфликтов в организации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и особенности применения модульной методики.
2. Диагностика характера конфликтов и взаимоотношений в группе. Общая характеристика.
3. Особенности ситуационного исследования конфликтов.
4. Качественные методы изучения межгрупповых конфликтов.
5. Математическое моделирование конфликтов.

**Ситуационная задача.**

Акционерное общество «Артемовский машиностроительный завод Вентпром» – единственный отечественный изготовитель вентиляторов главного проветривания шахт, тоннелей и метрополитенов.

Предлагаемая продукция организации: вентиляторы главного и местного проветривания, специальные вентиляторы, вентиляторы газоотсасывающие, тоннельные, дутьевые, воздухопроводы «OLDORID INTERNATIONAL». Предлагаемые услуги организации: модернизация (замена) вентиляторов главного проветривания, доставка и комплектация.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по уровню формализации – формальной, по отраслевой принадлежности – промышленной, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – крупной, по способу взаимодействия с человеком – корпоративной, по схеме формирования – эдхократической, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами предприятия являются «Лукойл», Суал-Холдинг-Урал, «Апатит», ОАО «Сильвинит», АО «Авиакомпания Алроса», Южкузбассуголь, НЛМК, Беларуськалий, СУЭК, УГМК, РУСАЛ, Русская медная компания, Уралкалий, Кольская ГМК, Kazchrome, Росатом, «Белон», угольная компания «Южный Кузбасс», Казцинк, АО «Арселор Миттал Темиртау», ОАО «ММК», Казахмыс, метрополитены Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Минска.

По Л. Грейнеру, АО «АМЗ Вентпром» находится на стадии директивного руководства, по И. Адизесу, – на стадии расцвета.

АО «АМЗ Вентпром» является самым крупным работодателем небольшого провинциального города в Уральском федеральном округе. Руководители организации, включая начальника отдела по управлению персоналом и руководителей подразделений, а также специалисты по привлечению персонала и недавно принятые на работу сотрудники уверены, что система привлечения человеческих ресурсов в организации работает успешно и недостатков в ней нет. Компания ежегодно проводит мониторинг эффективности HR-процессов, чтобы усовершенствовать их в случае необходимости. Процессы в сфере управления человеческими ресурсами стандартизированы.

Вопросы и задания

1. Предположите, какие конфликтогенные факторы есть в данной организации.
2. Разработайте программу исследования конфликтогенных

факторов в организации.

### **Задания для самопроверки**

**Тема 1. «Особенности, цели и задачи диагностики в конфликтологии и управлении персоналом. Методы наблюдения, опроса, тестирования, фокус-групп в конфликтологии и управлении персоналом»**

1. Что не является задачей психодиагностики?

А) Оказание коррекционного воздействия на конфликтную личность

Б) Установление наличия у человека того или иного психологического свойства

В) Описание в случае необходимости поведенческих особенностей человека

3. Что такое валидность теста?

А) Пригодность методики для оценки именно того качества, для исследования которого она предназначена

Б) Способность методики к точному измерению изучаемого свойства личности

В) Устойчивость показателей, получаемых с помощью данной методики

4. Как называется метод познания, который заключается в регистрации выявленных в процессе исследования факторов?

А) Наблюдение

Б) Формирующий эксперимент

В) Констатирующий эксперимент

5. Что является целенаправленным, планомерно осуществляемым восприятием объектов, в познании которых заинтересована личность?

А) наблюдение

Б) эксперимент

В) контент-анализ

6. Как называется длительное и систематическое наблюдение, изучение одних и тех же людей, позволяющее анализировать психологическое развитие на различных этапах жизненного пути и на основе этого делать определенные выводы?

А) Лонгитюдным

Б) Пилотным



В) Сравнительным

7. Что является синонимом понятие «самонаблюдение»?

А) интроспекция

Б) интроверсия

В) интроекция

8. Что предполагает принцип научной обоснованности психодиагностической методики

А) Валидность и надежность методики

Б) Конфиденциальность

В) Ненанесение ущерба

9. Что называется достоверностью теста?

А) Его защищенность от фальсификации результатов испытуемым

Б) Его защищенность от фальсификации результатов

психодиагностом

В) Его защищенность от влияния на результаты различных внешних воздействий

10. Как называются проективные методики, предполагающие истолкование испытуемым какого-либо события?

А) Интерпретативные

Б) Катартические

В) Аддитивные

11. Как называется стадия исследования, на которой формируются идеи о причинах и следствиях избранных для исследования явлений?

А) стадия формирования гипотезы

Б) Стадия наблюдения

В) Контрольная стадия

12. Объект исследования, состоящий из элементов, каждый из которых является потенциальной единицей исследования, называется

А) Генеральной совокупностью

Б) Выборочной совокупностью

В) Общей совокупностью

13. Объекты, выбранные из генеральной совокупности для участия в исследовании с помощью определенной процедуры, называются

А) Генеральной совокупностью

Б) Выборочной совокупностью

В) Общей совокупностью

14. Способность выборочной совокупности статистически

воспроизводить характеристики генеральной совокупности называется



- А) Репрезентативностью
- Б) Презентабельностью
- В) Типичностью

15. Как называется вид наблюдения, когда наблюдатель выступает в роли члена группы, поведение которой он исследует?

- А) Включенное наблюдение
- Б) Открытое наблюдение
- В) Скрытое наблюдение

16. Проанализируйте ситуацию.

Организация «Силуэт» зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью около 5 лет назад. Организация расположена в г. Мытищи Московской области.

Организация осуществляет производство и продажу текстильных и трикотажных изделий для всей семьи. Продукция фирмы реализуется в другие города России и СНГ, в собственном магазине-салоне и интернет-магазине. Наличие салона позволяет принимать индивидуальные заказы клиентов и демонстрировать последние разработки дизайнеров фирмы.

Ценовая политика организации «Силуэт» направлена на покупателей:

- физических лиц среднего достатка в возрасте от 20 до 70 лет;
- юридические организации сферы розничной торговли.

На этом сегменте рынка в Московской области в настоящее время работает более 600 организаций, которые могут быть объединены в 3 группы:

1. Сравнительно крупные фабрики с числом работающих более 300 человек.
2. Небольшие частные организации, продающие продукцию собственного изготовления.
3. Организации и отдельные частные предприниматели, импортирующие текстильные и трикотажные изделия.

Основные проблемы, с которыми сталкивается фирма:

- конкуренция, проявляющаяся в постоянном увеличении числа новых организаций и индивидуальных предпринимателей, занимающихся производством и импортом текстильных и трикотажных изделий;
- экономический кризис;
- высокие налоги;
- постоянно повышающаяся арендная плата;

- трудности с приобретением модных тканей и фурнитуры, поскольку значительная часть приобретается у иностранных производителей;
- задержки (до 6 месяцев) оплаты поставленной продукции;
- необходимость постоянного отслеживания тенденций моды и частой смены ассортимента;
- возрастание требовательности большей части покупателей;
- текучесть кадров, особенно среди продавцов консультантов;
- снижение покупательной способности населения.

В условиях растущей конкуренции ООО «Силуэт» примерно год назад начала испытывать затруднения с реализацией своих изделий. Продажа через крупные универсальные магазины стала создавать проблемы из-за длительных (до полугода) задержек в оплате за проданный товар. Продажа продукции через собственный магазин-салон оказалась не очень эффективной, так как салон-магазин мало известен в городе и служил преимущественно для приема индивидуальных заказов. Салон занимает помещения размером около 100 кв. м. в центре города. Салон расположен на 1-м этаже и состоит из 3-х помещений.

Первое помещение - демонстрационный зал, в котором выставляется последняя коллекция одежды и на столиках лежат журналы мод. Здесь же расположена примерочная кабина для клиентов, желающих сделать индивидуальный заказ.

Во втором помещении - салоне работает закройщик, который принимает клиентов и оформляет заказы. Кроме того, работают четверо портных, которые располагаются в производственном помещении.

Третье помещение используется под склад. В нем работает один кладовщик. Производственные помещения фирмы расположены в промышленной части города. В них работает 42 человека, из них примерно 90% - женщины. Право на помещения оформлено договором аренды.

В последнее время, обязанности директора магазина-салона выполнял опытный закройщик, который видел свою задачу прежде всего в том, чтобы качественно обслуживать индивидуальных клиентов. В то же время логика развития фирмы требовала, чтобы в магазине-салоне активно велась продажа готовой одежды и регулярно проводились показы новых коллекций с приглашением на них оптовых покупателей. Неоднократные попытки директора ООО «Силуэт» изменить

положение наталкивались на пассивное сопротивление и нежелание менять привычный стиль работы со стороны исполняющего обязанности директора магазина-салона.

За последние 4 месяца финансовое положение фирмы резко ухудшилось.

Это произошло по следующим причинам:

- в это время не было заключено ни одного договора с новым магазином;

- не было ни одного крупного заказа на оптовые поставки;

- были утрачены льготы у поставщика шерстяных тканей из-за несвоевременной оплаты поставленной партии;

- резко сократился покупательский спрос: из последней коллекции моделей фирмы, поставленной в крупные универсальные магазины, одна треть не была распродана в течение месяца. Товароведы магазинов обратили внимание на устаревшие модели фирмы и предупредили, что откажутся брать изделия прежних коллекций в таком же количестве, что и раньше.

После консультаций со специалистами по менеджменту и маркетингу директор фирмы принял решение об изменении стратегии развития организации. В частности, было решено:

- поставлять в крупные универсальные магазины изделия только последних разработок и мелкими партиями;

- активно участвовать в выставках-продажах;

- использовать салон для демонстрации

последних моделей с

целью заключения договоров на оптовую поставку в другие районы страны.

В рамках новой стратегии было решено внести изменения в кадровую политику, включая изменения в руководстве организации. В связи с этим, был уволен директор по маркетингу и принято решение заменить директора магазина-салона.

В организации наблюдается высокий уровень текучести кадров среди продавцов-консультантов. Последний продавец-консультант (молодая женщина) уволилась вчера. Причины увольнения – снижение заработной платы из-за сокращения объема продаж, нестабильный коллектив.

С целью мотивации продавцов-консультантов было принято решение организовать бесплатное обучение новичков. Ранее подобное обучение не проводилось.

Вопрос и задания:

1. Проведите SWOT-анализ компании.
2. Сформулируйте основные проблемы системы управления персоналом организации и возможные пути их решения.
3. Разработайте анкету для получения обратной связи от продавцов-консультантов об их потребности в корпоративном обучении и его содержании.

## **Тема №2. «Внутриличностный конфликт: понятие, виды, причины, последствия»**

Тема 2. «Методы исследования организационной культуры и трудовой мотивации»

1. Что М. Амстронг называет совокупностью убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации?

- А) Корпоративную культуру
- Б) Организационную структуру
- В) Систему управления

2. Автор типологии организационной культуры, которая базируется на распределении связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции

- А) Ч. Ханди
- Б) К. Камерон
- В) Э. Шейн
- Г) Р. Куинн

3. Установите соответствие между типом организационной культуры и метафорическим названием (по Ч. Ханди)

А) Культура власти	1) Культура Аполлона
Б) Культура роли	2) Культура Зевса
В) Культура задачи	3) Культура Диониса
Г) Культура личности	4) Культура Афины

4. Установите соответствие между типом организационной культуры и характеристикой (по Ч. Ханди)

А) Культура Зевса	1) Культура организации с приоритетом личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя.
Б) Культура Аполлона	2) Бюрократическая культура. Такой тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и

	контролируемым рынком, в случаях, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл.
В) Культура Афины	3) Данный вид культуры организации наиболее эффективен в экстремальных условиях. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в значительной степени автономно, но несет определенную ответственность в рамках общей стратегии организации.
Г) Культура Диониса	4) Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура «коммуны», существующей для решения проблем ее членов.

5. Установите соответствие между типом организационной культуры и схематическим образом (по Ч. Ханди)

А) Культура Зевса	1) Паутина
Б) Культура Аполлона	2) Греческий храм
В) Культура Афины	3) Сеть
Г) Культура Диониса	4) Звездное небо

6. Авторы методики «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)

А) К. Камерон, Р. Куинн

Б) Б. Эшфорт, Ф Маел

В) Дж. Майер, Н. Аллен

Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

7. Авторы методики «Оценка лояльности сотрудников», основанной на методе равнокажущихся интервалов Л. Терстоуна и направленной на измерение отношения сотрудника к организации

А) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

Б) К. Камерон, Р. Куинн

В) Б. Эшфорт, Ф Маел

Г) Дж. Майер, Н. Аллен

8. Авторы методики «Опросник инновационной готовности персонала»

А) В.В. Пантелеева, Т.П. Кнышева

Б) К. Камерон, Р. Куинн

В) Б. Эшфорт, Ф Маел

Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

9. Авторы методики «Шкала организационной приверженности» (Organizational Commitment Scale, OCS-93)

А) Дж. Майер, Н. Аллен

Б) К. Камерон, Р. Куинн

В) Б. Эшфорт, Ф Маел

Г) Л.Г. Почебут, О.Е Королева

## 10. Установите соответствие автора и названия методики

А) Дж. Майер, Н. Аллен	1) «Шкала организационной приверженности» (Organizational Commitment Scale, OCS-93)
Б) К. Камерон, Р. Куинн	2) «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)
В) Л.Г. Почебут, О.Е Королева	3) «Оценка лояльности сотрудников»
Г) Б. Эшфорт, Ф Маел	4) Шкала организационной идентификации (Organizational Identification Scale)

## 11. Соотнесите тип организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну с его характеристикой

А) Клановая культура	1) Преданность делу, разделение ценностей и цели, доверие друг к другу, традиции, высокая степень сплоченности коллектива, высокоморальный внутренний климат, командное, а не индивидуальное вознаграждение, забота о повышении квалификации работников.
Б) Адхократическая культура	2) Адаптация к внешней среде, новаторство, отсутствие централизованной власти, акцент на индивидуальности, готовность к изменениям, предпринимательское и творческое отношение, поощрение риска, производство оригинальных продуктов (предоставление уникальных услуг).
В) Иерархическая (бюрократическая культура)	3) Четкое следование правилам, специализация, иерархия, стандартизированные правила и процедуры, формальные правила и политика объединяют организацию, механизмы контроля, учета, обезличивание.
Г) Рыночная культура	4) Ориентируется на внешнее окружение, организацию связывает воедино стремление побеждать, ориентация на результат, выполнение поставленной задачи, репутация и успех являются общей заботой.

## 12. Соотнесите тип организационной культуры по К. Камерону, Р. Куинну с ролью лидера в этой культуре

А) Клановая культура	1) Пособник, наставник
Б) Адхократическая культура	2) Новатор, провидец
В) Иерархическая (бюрократическая культура)	3) Инструктор, координатор
Г) Рыночная культура	4) Боец, поставщик проблем

13. Что не относится к гигиеническим факторам удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью (по Ф. Герцбергу)?

- А) Общественное признание
- Б) Корпоративная политика
- В) Оплата труда
- Г) Проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ
- Д) Отношения с коллегами и руководством

14. Что не относится к мотивирующим факторам трудовой деятельности (по Ф. Герцбергу)?

- А) Оплата труда
- Б) Общественное признание
- В) Интересное содержание деятельности
- Г) Наличие возможности расти профессионально
- Д) Степень ответственности

15. Выстройте в хронологической последовательности появление теорий потребностей

- А) Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
- Б) Теория мотивации А. Маслоу.
- В) Информационно-потребностная теория П.В. Симонова.

16. Проанализируйте ситуацию.

Организация «Волна» осуществляет основную деятельность в сфере электронной промышленности. В настоящее время ОАО «Волна» специализируется на производстве электровакуумных приборов сверхвысоких частот (СВЧ-приборов), которые предназначены для комплектации аппаратуры связи и управления. Наиболее существенными видами продукции, производимой Обществом, являются:

- магнетроны в коротковолновой части миллиметрового диапазона средней и малой мощности;
- безнакальные магнетроны, значительно повышающие эксплуатационную надежность и время готовности;
- широкополосные лампы бегущей волны средней мощности, в том числе со встроенными источниками питания.

Численность организации около 800 человек. Кадровый состав состоит из руководителей, специалистов, научных работников и рабочих.

В ближайшие годы ОАО «Волна» планирует расширить производство и обеспечивать ежегодно возрастающие потребности рынка электровакуумных СВЧ-приборов в традиционной для него нише: в области разработки и производства магнетронов и ламп бегущей волны различных типов.



Увеличение объема выпуска продукции, а, следовательно, и выручки от ее реализации может быть достигнуто за счет стабильного заказа и роста прямых заказов предприятий-потребителей. При этом необходимо усилить разработки новых видов СВЧ-техники, направленные на расширение потенциального рынка продаж. Основные показатели деятельности ОАО «Волна» представлены в таблице 1, 2.

Таблица 1 – Основные экономические показатели работы ОАО «Волна»

№	Показатели	Ед. изм.	Годы		
			2017	2018	2019
1	Объем товарной продукции	тыс. руб.	853934,90	839781,14	969686,26
2	Среднесписочная численность	чел.	840	830	780
3	Фонд заработной платы	тыс. руб.	474741,8	480669,60	555094,80

На предприятии наблюдается недовыработка готовой продукции, имеют место случаи брака готовой продукции, существуют проблемы с дисциплиной труда, ухудшается психологический климат.

Таблица 2 – Показатели движения работников ОАО «Волна»

№	Показатели	Ед. изм.	Численность работников на конец года		
			2017	2018	2019
1	Среднесписочная численность за год	чел	840	830	780
2	Численность принятых	чел	200	160	144
3	Численность уволенных, всего	чел	204	204	137
4	в том числе по собственному желанию	чел	176	198	130

В таблице 3 представлена возрастная структура работников ОАО «Волна».

Таблица 3 – Возрастная структура работников ОАО «Волна»

№	Возрастная группа	Ед. изм.	Год		
			2017	2018	2019
1	От 20 до 29 лет	Чел.	121	117	70
2	От 30 до 39 лет	Чел.	74	90	105
3	От 40 до 49 лет	Чел.	137	154	149
4	От 50 до 59 лет	Чел.	259	256	233

5	Старше 60 лет	Чел.	249	213	223
6	Всего:	Чел.	840	830	780

В настоящее время заработная плата работникам выплачивается в виде должностного оклада, установленного штатным расписанием, и ежемесячной премии. Премия, согласно «Положению о премировании работников ОАО «Волна», начисляется в процентах к должностному окладу (от 15% до 60%) и установлена индивидуально каждому работнику в трудовом договоре либо в дополнительном соглашении к трудовому договору. Ежемесячная премия работникам начисляется за фактически отработанное время.

Возможно депремирование в размере от 40 до 100% за упущения в работе и нарушения трудовой дисциплины по представлению руководителя подразделения.

Диагностика текущего состояния организации позволила выявить ряд проблем, на которые было обращено внимание в результате аудиторской проверки в сфере управления персоналом.

Анализ действующей системы материальной мотивации показал, что в существующем Положении о поощрении установлен порядок выплат денежной премии к юбилейным датам по стажу работы на предприятии. Согласно Положению о поощрении на выплаты имеют право сотрудники, проработавшие на предприятии без перерывов в стаже и без грубых нарушений трудовой дисциплины 10 лет, 20 лет, 30 лет, 40 лет, 50 и более лет. Они имеют право на премию в размере 10000 руб., 20000 руб., 30000 руб., 40000 руб., 50000 руб. соответственно.

Материальное поощрение сотрудников за стаж на ОАО «Волна», действует только для сотрудников со стажем на предприятии более 10 лет, и не может заинтересовать недавно пришедших на предприятие сотрудников и молодых специалистов.

В ОАО «Волна» используются следующие материальные неденежные стимулы:

1. Скидки на питание. Каждому сотруднику ОАО «Волна»

выдается специальная пластиковая карта на 250 рублей в день, которую можно использовать в столовой предприятия. Деньги на карте не суммируются, обналить их нельзя.

2. Отделам, чья работа связана с разъездами, выдается 1 – 2 Единых проездных билета на подразделение.

Ранее на предприятии действовала медико-санитарная часть, которая бесплатно обслуживала работников предприятия. В конце 2017 года медсанчасть была ликвидирована, что вызвало недовольство у сотрудников предприятия.

Таким образом, не смотря на положительную динамику таких экономических

показателей, как объем выпускаемой продукции, средняя заработная плата и производительность труда, в 2017-19 годах, на предприятии сложилась нестабильная кадровая ситуация.

ОАО «Волна» в настоящее время нацелено на расширение производства наукоемкой продукции и потенциального рынка продаж.

Вопросы и задания:

1. Как вы считаете, насколько успешно реализуется система стимулирования труда в «Волна»? Обоснуйте ответ.
2. Какие ошибки допущены при реализации системы стимулирования труда в данной организации?
3. Какие меры для совершенствования системы стимулирования труда должен принять менеджер по персоналу?
4. Составьте программу исследования мотивации персонала в компании.

### **Тема 3 «Применение методов психологии в конфликтологии и управлении персоналом»**

1. Какую сферу личности исследует «Опросник для измерения аффилиативной тенденции и чувствительности к отвержению»?  
А) Мотивационно-потребностную  
Б) интеллектуально-познавательную  
В) эмоционально-волевую
2. Какие ценности не рассматриваются в методике М. Рокича?  
А) духовные  
Б) инструментальные

В) терминальные

3. Какая психодиагностическая методика не относится к проективным?

А) Тест смысложизненных ориентаций

Б) тест юмористических фраз

В) тест неоконченных предложений

4. Что выявляет диагностика установок?

А) Неосознанное состояние готовности человека определенным образом воспринимать, оценивать и действовать

Б) Представления, знания, идеи, ставшие мотивами поведения и определяющие его отношение к действительности

В) Системе сложившихся взглядов на окружающий мир

5. Установите последовательность появления психодиагностических методик

А) Цветовой тест (М. Люшер)

Б) Тест «Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири, Г. Лефорж, Р. Сазек)

В) Опросник «Индекс агрессивности» (А. Басс, А. Дарки)

6. На какие две основные группы можно разделить ситуации, представленные в тексте теста Розенцвейга?

А) Препятствия и обвинения

Б) Агрессия и конформизм

В) Деловые и семейные

7. Какой вид интеллекта изучается с помощью теста «Прогрессивные матрицы» Дж. Равена?

А) Невербального интеллекта

Б) Вербального интеллекта

В) Социального интеллекта

8. Автор теста «Социальный интеллект»

А) Дж. Гилфорд

Б) Д. Векслер

В) Р. Амтхауэр

9. Кем разработана шкала, оценивающая выраженность стресса в зависимости от стрессогенности происшедших с человеком событий?

А) Т. Холмсом и Р. Рэем

Б) Дж. Тэйлором

В) Ч.Д. Спилбергером

10. Автор методики оценки эмоционального интеллекта

- А) Н. Холл
- Б) Дж. Гилфорд
- В) Г. Айзенк

11. Соотнесите методику исследования и ее автора

А) Многофакторный личностный опросник	1) А. Басс, А. Дарки
Б) Опросник «Индекс агрессивности»	2) Р. Кеттелл
В) Диагностика межличностных отношений	3) Т. Лири

12. Установите последовательность появления психодиагностических методик

- А) Методика диагностики самооценки Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
- Б) Тест «Стратегии поведения в конфликте» К. Томас, Р. Килман
- В) Тест эмоционального интеллекта Н. Холл

13. Соотнесите психодиагностическую методику и ее автора

А) Методика диагностики самооценки	1) Т.В. Дембо, С.Я. Рубинштейн
Б) Личностный опросник Eysenck Personality Inventory (EPI)	2) Г. Айзенк
В) Цветовой тест	3) М. Люшер

14. Установите последовательность появления психологических теорий

- А) Бихевиоризм
- Б) Когнитивная психология
- В) Гуманистическая психология

15. Автор методики «Диагностика наличия и выраженности иррациональных установок»

- А) А. Эллис
- Б) Н. Холл
- В) Дж. Гилфорд

16. Проанализируйте ситуацию.

Гостиница «Уют» открылась в 1961 году и является старейшей в крупном городе. В советские времена она считалась самой престижной. Акционирование гостиницы «Уют», находившейся на тот момент в муниципальной собственности, произошло в 1992 году. В настоящее время генеральный директор осуществляет полный контроль над акционерным обществом. Гостиничный комплекс предлагает гостям номера от эконом-класса до класса «люкс», кафе, конференц-зал, бесплатную охраняемую парковку, а также круглосуточный сервис. Жизненный цикл организации, по

И. Адизесу, – «Аристократизм», так как все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство, при этом гарантированность результата полностью вытесняет варианты, связанные с риском.

Организация является юридическим лицом в форме акционерного общества, по отношению к власти – неправительственной, по отношению к главной цели – хозяйственной, по отношению к прибыли – коммерческой, по источникам финансирования – внебюджетной, по форме собственности – частной, по отраслевой принадлежности – предприятием в сфере услуг, по самостоятельности принятия решений – материнской, по размеру и численности работников – малой, по отношению к человеку – индивидуалистической, по схеме формирования – предпринимательской, по охвату территорий и масштабу деятельности – локальной.

Клиентами гостиницы являются граждане СНГ, российские и иностранные бизнес-туристы (деловые гости), объединенные общности (спортсмены, музыканты). Гостиница обладает рядом преимуществ перед конкурентами: цены на услуги, близкие к средним по региону; выгодное расположение организации; сотрудничество с целевыми аудиториями и с культурными центрами города. Однако можно выделить и слабые стороны: относительно низкое качество услуг; дефицит талантливых сотрудников; отсутствие возможности развития и обучения персонала. Возможности организации: совершенствование качества предоставляемых услуг, формирование более привлекательного образа компании, сотрудничество с разными контингентами клиентов и внедрение социальных программ. Угрозы: возросшая конкуренция, стагнация в развитии.

Петров Алексей Иванович является генеральным директором гостиницы. Анализируя деятельность организации за предыдущий год, он понял, что надо повышать конкурентоспособность гостиницы и возобновить былой престиж. Алексей Иванович прекрасно понимает, что сотрудники – важнейший ресурс сервисной организации, и считает, что талантливый персонал является ключом к успеху. Гостиница работает более-менее стабильно, прибыль есть, но не такая высокая, какой бы могла быть, полагает генеральный директор. Алексей Иванович хорошо знает своих сотрудников и уверен, что многие из них – хорошие

работники. Однако он хочет увидеть в своей организации работников не просто хороших, а талантливых, с энтузиазмом в глазах. К тому же его огорчает тот факт, что на рынке труда часто нелегко найти достойного кандидата на должность. Алексей Иванович знает, что привлекательное рабочее место должно иметь явные преимущества для соискателей, и его удивляет то, что даже при улучшении условий для работников ситуация с их привлечением кардинально не меняется. Например, недавно, отмечает Алексей Иванович, в очередной раз невозможно было найти сотрудника на должность администратора. При том, что это достойная, практически руководящая должность, выбирать приходилось долго, чтобы найти подходящего кандидата. С рядовыми сотрудниками, конечно, легче, но тенденция повышенной текучести кадров сохраняется на всех уровнях.

Вопросы и задания:

1. Разработайте модель компетенций сотрудников компании.
2. Составьте программу исследования профессионально важных качеств персонала в компании.

#### **Тема 4. «Методы исследования конфликтов в организации»**

1. Установите последовательность появления трудов Г. Зиммеля о конфликте

- А) Социальная дифференциация. Социологические и психологические исследования.
- Б) Фундаментальные вопросы социологии.
- В) Конфликт современной культуры

2. В рамках какого подхода была предложена теория фрустрационной детерминации агрессии?

- А) В рамках бихевиористского подхода Дж. Доллардом, А Бандурой
- Б) В рамках когнитивного подхода К. Левиным, Л. Фестингером
- В) В рамках психодинамического подхода З. Фрейдом, К.Г. Юнгом

3. Установите соответствие между понятием и значением

А) Прогнозирование конфликта	1) Деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на общественную ситуацию
Б) Предупреждение конфликта	2) Предвидение возможности конфликта и его возможного будущего
В) Предотвращение конфликта	3) Планирование и реализация ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами для его прекращения



4. Установите последовательность этапов управления конфликтом:

- А) Диагностика
- Б) Симптоматика
- В) Разрешение
- Г) Прогнозирование

5. Установите последовательность выхода трудов Л. Козера

- А) Функции социального конфликта
- Б) Политическая социология
- В) Мастера социологической мысли: Идеи в историческом и социальном контексте

6. Соотнесите название книги по исследованию конфликта и ее автора

А) «Теория коллективного поведения»	1) Н.Смелсер
Б) «Функции социального конфликта»	2) Л. Козер
В) «Социология»	3) Г. Зиммель

7. Какой метод не предназначен для исследования конфликтов?

- А) структурный метод
- Б) метод картографии
- В) опрос

8. Соотнесите направление зарубежного психологического исследования конфликта и ее автора

А) Интеракционистское	1) Д.Мид, Т.Шибутани, Д.Шпигель
Б) Теоретико-игровое	2) М.Дойч
В) Теория организационных систем	3) Р.Блейк, Дж. Мутон

9. Соотнесите направление зарубежного психологического исследования конфликта и ее автора

А) Социотропное	1) У. Мак-Дугалл, С.Сигеле
Б) Этологическое	2) К.Лоренц, Н.Тинберген
В) Фрустрационно-агрессивное	3) Л.Берковитц, Д.Доллард, Н. Миллер

10. Установите последовательность появления работ по исследованию конфликта

- А) «Социология» Г. Зиммель
- Б) «Функции социального конфликта» Л. Козер
- В) «Теория коллективного поведения» Н. Смелсер

11. Кто не является автором опросников «Анализ семейной тревоги», «Типовое семейное состояние», «Конструктивно-деструктивная семья»?

- А) В.А. Столин
- Б) Э.Г. Эйдемиллер
- В) В.В. Юстицкис

12. Установите соответствие между направлением зарубежного психологического исследования конфликта и ее авторами

А) Теория групповой динамики	1) К. Левин; Д. Креч, Л. Линдслей
Б) Поведенческое	2) А. Басс, А. Бандура, Р. Сирс
В) Социометрическое	3) Д. Морено, Г. Гурвич, Э. Дженигс, С. Додд

13. Установите последовательность появления работ по исследованию конфликта

А) «Основы социологии» Г. Спенсер

Б) «Социология» Г. Зиммель

В) «Функции социального конфликта» Л. Козер

14. Соотнесите название книги по исследованию конфликта и ее автора

А) «Структура социального действия»	1) Т. Парсонс
Б) «Функции социального конфликта»	2) Л. Козер
В) «Класс и классовый конфликт в индустриальном обществе»	3) Р. Дарендорф

15. Соотнесите психодиагностическую методику и ее автора

А. Оценка агрессивности в отношениях	1. А. Ассингер
Б. Тест «Стратегии поведения в конфликте»	2. К. Томас, Р. Килман
В. Тест эмоционального интеллекта	3. Н. Холл

16. Проанализируйте ситуацию.

Предприятие получило развитие. Директор стал генеральным директором, а начальники отделов – руководителями дочерних предприятий. В одном из таких предприятий секретарь-референт бывшего директора (по особым полномочиям, т.е. функциональный заместитель без полномочий на руководство), ушедшего на повышение, осталась в подчинении нового молодого (но опытного) руководителя. Новый руководитель постепенно начал совершенствовать организацию деятельности предприятия. Прежний руководитель был либералом, но всю работу организовывал на личных отношениях и связях. Все выполняли все, без четкого разграничения обязанностей. Связующую и распределяющую роль играла секретарь-референт.

Новый руководитель начал с четкого определения для всех функциональных обязанностей. Ему удалось наладить работу предприятия по-новому и это дало определенные результаты.

Скрытые (неявные) конфликтные ситуации начали возникать во взаимоотношении с секретарем-референтом, которая хотя и

выполняла всю работу лучше, чем ее коллеги на других предприятиях, но:

- она продолжала ходить напрямую к генеральному директору для решения вопросов (через голову своего руководителя);

- нередко она от вышестоящего начальства приносила своему руководителю дополнительную лишнюю работу и, хотя выполняла ее всю практически сама, но тем самым на задний план отодвигались более важные задачи, которые потом приходилось решать опять в пожарном режиме. Для коллектива это было не в диковинку, а нового руководителя это раздражало.

- бывали случаи, когда выходили наружу огрехи прежнего руководителя, которые секретарь-референт знала, как выполнить, но специально обращалась к новому директору за разъяснениями, и ему приходилось тратить много времени и сил для того, чтобы вникнуть в проблему.

- она позволяла себе на совещаниях делать замечания начальникам отделов, как и раньше. Замечания дельные, но по статусу и согласно служебной этике она этого делать не имеет право.

Новый руководитель признает ее как очень ценного работника. Он понимает, что она берет на себя даже часть его функций, что несколько облегчает его работу. Но вышеизложенные нюансы серьезно его волнуют и не позволяют организовать управление согласно правилам НОТ.

Вопросы:

1. Осуществить системно-структурный анализ ситуации.
2. Определить тип конфликта, дать предложения новому руководителю по разрешению ситуацию.

## **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная учебная литература**

1. Королева, Н. Н. Организация и планирование психологического исследования: учебное пособие / Н. Н. Королева, И. М. Богдановская, Ю. Л. Проект. – Санкт-Петербург: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена (РГПУ), 2020. – 116 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=692478> (дата

обращения: 17.03.2024) – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

2. Черникова, О. П. Научные исследования в профессиональной деятельности: учебное пособие / О. П. Черникова. – Новокузнецк: Сибирский государственный индустриальный университет, 2023. – 236 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701008> (дата обращения: 27.03.2024) – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

3. Шевченко, Д. А. Исследования коммуникации: ATL, BTL, PR: учебник: / Д. А. Шевченко. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 232 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701345> (дата обращения: 27.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

4. Шкляр, М. Ф. Основы научных исследований: учебное пособие для бакалавров / М. Ф. Шкляр. – 10-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 206 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711140> (дата обращения: 27.03.2024). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

5. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский; под общ. ред. Ф. И. Шаркова. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 236 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710098> (дата обращения: 27.03.2024) – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

#### **Дополнительная учебная литература**

6. Захарова, Н. Л. Планирование теоретического и эмпирического исследования: учебное пособие / Н. Л. Захарова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572192> (дата обращения: 27.03.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

7. Методы и средства научных исследований: учебное пособие / Ю. Н. Колмогоров, А. П. Сергеев, Д. А. Тарасов, С. П. Арапова. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. – 155 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696137> (дата

обращения: 27.03.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

8. Майборода, Т. А. Качественные и количественные методы исследований в психологии: учебное пособие / Т. А. Майборода. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2016. – 102 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459091> (дата обращения: 27.03.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

9. Михненко, П. А. Теория организации и организационное поведение: учебник / П. А. Михненко. – Москва: Университет Синергия, 2019. – 192 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571508> (дата обращения: 27.03.2024) - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

10. Печеркина, И. Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом: учебное пособие / И. Ф. Печеркина. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2018. – 282 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571475> (дата обращения: 27.03.2024) - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

11. Организационное поведение: учебник для бакалавриата / И. В. Филимонова, А. Б. Вешкурова, Ю. Д. Конычева [и др.]; под общ. ред. И. В. Филимоновой. – Москва: Прометей, 2022. – 498 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701073> (дата обращения: 27.03.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

12. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 389 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880> (дата обращения: 27.03.2024). - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»: <http://www.biblioclub.ru>
2. Электронная библиотека диссертаций российской государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
3. Электронная библиотека ЮЗГУ: <http://elibrary.kstu.kursk.ru>
4. Электронно-библиотечная система «Лань» коллекции изданий гуманитарного профиля и периодические издания (бесплатный контент): <http://e.lanbook.com/>
5. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»