

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы

Р.Г. Харьковский

(подпись)

« 24 » 03 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

**«ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ И
КОМАНДООБРАЗОВАНИЕМ»**

По направлению подготовки 43.04.01 Сервис
Профиль: «Управление процессами обслуживания»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Организация и управление коллективом и командообразованием» по направлению подготовки 43.04.01 Сервис – __ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Организация и управление коллективом и командообразованием» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 43.04.01 Сервис, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 июня 2017 г. N 518 (в редакции Приказа Минобрнауки России от 08.02.2021 N 82).

СОСТАВИТЕЛИ:

д-р. экон. наук, профессор кафедры управления персоналом и экономической теории Мортиков В.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Чумаченко Г.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Розмыслов А.Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Шильникова З.Н.

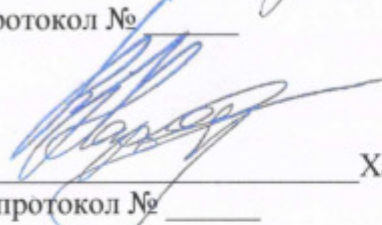
старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории Литвин Р.И.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории «21» 03 2023 г., протокол № 13

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории «__» ____ 20__ г., протокол № __

Заведующий кафедрой
управления персоналом и экономической теории  Чумаченко Г.В.

Переутверждена: «__» ____ 20__ г., протокол № __

Согласована:
Директор института управления и
государственной службы  Харьковский Р.Г.
Переутверждена: «__» ____ 20__ года, протокол № __

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 09 2023 г., протокол № 1.

Председатель учебно-методической
комиссии института управления и государственной службы  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью освоения дисциплины «Организация и управление коллективом и командообразованием» является изучение теории и практики управления персоналом в базовых понятиях и общих подходах.

Задачи:

овладение особенностями управленческой деятельности на предприятиях сферы сервиса и оказания услуг населению;

овладение готовностью к управлению персоналом с учетом требований потребителя.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Организация и управление коллективом и командообразованием» относится к циклу обязательных дисциплин учебного плана подготовки студентов по направлению подготовки 43.04.01 Сервис (Б1.О.12). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

принципов формирования и работы с командой, методы управления и мотивации персонала; принципов планирования командной работы и делегирования полномочий;

умения:

планировать работу команды, корректировать ее в соответствии с общими целями проекта, учитывая интересы и мнения ее членов, применять методы мотивации и управления конфликтами; распределять поручения и делегировать полномочия членам команды в соответствии с их компетенцией и ресурсами;

навыки:

навыками эффективной коммуникации, лидерства, консультирования и коучинга для достижения целей команды; умением планировать командную работу, делегировать полномочия и эффективно координировать действия команды.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин уровня бакалавриата и служит основой для освоения дисциплин «Организационно-управленческая практика», «Преддипломная практика», «Выполнение и защита магистерской диссертации».

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	знать: принципы формирования и работы с командой, методы управления и мотивации персонала; принципы планирования командной

цели	УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	работы и делегирования полномочий уметь: планировать работу команды, корректировать ее в соответствии с общими целями проекта, учитывая интересы и мнения ее членов, применять методы мотивации и управления конфликтами; распределять поручения и делегировать полномочия членам команды в соответствии с их компетенцией и ресурсами владеть: навыками эффективной коммуникации, лидерства, консультирования и коучинга для достижения целей команды; умением планировать командную работу, делегировать полномочия и эффективно координировать действия команды.
------	--	--

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	48	24	8
Лекции	24	12	4
Семинарские занятия	-	-	-
Практические занятия	24	12	4
Лабораторные работы	-	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-	-

Самостоятельная работа студента (всего)	60	84	100
Форма аттестации	зачет	зачет	зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Введение в проблемы управления коллективом. Управление коллективом как наука и практика. Основные концепции управления персоналом. Определение и демаркация понятий «персонал» – «коллектив», «кадры» – «человеческие ресурсы». Система управления персоналом. Власть. Мотивация. Способности. Полномочия. Организационные и психологические закономерности управления. Организационный, социально-психологический, юридический и экономический аспекты курса.

Тема 2. Кадровая политика и стратегия развития организации. Процесс планирования в организации. Стратегия организации и кадровая политика. Уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры. Диагностические модели в управлении персоналом. Критерии эффективности и результативности кадровой политики.

Тема 3. Регламентация деятельности коллектива. Содержание работы по формированию организационной структуры управления. Положения о структурных подразделениях организации. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование. Анализ и составление основных регламентов деятельности персонала организации: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила внутреннего распорядка.

Тема 4. Мотивация и стимулирование персонала. Мотивация как основной компонент самосознания работника. Оплата и стимулирование труда. Традиционная система компенсации. «Нетрадиционные» методы компенсации. Изучение актуализированных потребностей и мотивов сотрудников. Разработка внутрифирменной системы стимулирования персонала.

Тема 5. Контроль кадровых процессов. Значение кадрового контроля. Виды и способы кадрового контроля. «Кадровый портрет» организации в статике и динамике. Ответственность персонала организации. Безопасность системы управления персоналом организации.

Тема 6. Отношения в организации. Участие персонала в управлении. Руководитель и подчиненные. Руководитель и лидер. Участие персонала в управлении организацией. Управление конфликтами в организации.

Тема 7. Управление трудовым коллективом. Коллектив как фактор экономической и социальной эффективности организации. Коллектив как субъект совместной деятельности, общения и межличностных связей. Формирование трудового коллектива организации. Стадии развития коллектива. Факторы эффективности коллектива. Проблемы распада коллектива.

Тема 8. Введение в командообразование. Основы командообразования. Понятие «команды». Признаки команды. Принципы работы команды.

Сравнительная характеристика понятий «рабочая группа» и «рабочая команда». Стадии, этапы и процессы образования команды. Жизненный цикл команды. Характеристики команды.

Тема 9. Технология создания команды. Технология командообразования. Формы командообразования. Методы командообразования.

Тема 10. Организация работы в команде и управления командой. Планирование деятельности команды. Цели совместной деятельности. Принципы работы в команде.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Введение в проблемы управления коллективом	2	1	1
2.	Кадровая политика и стратегия развития организации	2	1	1
3.	Регламентация деятельности коллектива	2	2	1
4.	Мотивация и стимулирование персонала	4	2	
5.	Контроль кадровых процессов	2	2	
6.	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	4	2	-
7.	Управление трудовым коллективом	2	2	1
8.	Введение в командообразование. Основы командообразования.	2	-	-
9.	Технология создания команды.	2	-	-
10.	Организация работы в команде и управления командой.	2	-	
Итого:		24	12	4

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Введение в проблемы управления коллективом	2	2	1
2.	Кадровая политика и стратегия развития организации	2	2	1
3.	Регламентация деятельности коллектива	2	2	-
4.	Мотивация и стимулирование персонала	2	2	-
5.	Контроль кадровых процессов	2	2	-
6.	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	2	2	1
7.	Управление трудовым коллективом	4	2	1
8.	Введение в командообразование. Основы командообразования.	2	2	-

9.	Технология создания команды.	4	4	-
10.	Организация работы в команде и управления командой.	2		
Итого:		24	12	4

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Введение в проблемы управления коллективом	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8	10
2.	Кадровая политика и стратегия развития организации	Самостоятельное изучение литературы.	6	8	10
3.	Регламентация деятельности коллектива	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	10	10
4.	Мотивация и стимулирование персонала	Самостоятельное изучение литературы.	6	10	10
5.	Контроль кадровых процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8	10
6.	Отношения в организации. Участие персонала в управлении	Самостоятельное изучение литературы.	6	8	10
7.	Управление трудовым коллективом	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8	10
8.	Введение в командообразование. Основы командообразования.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8	10

9.	Технология создания команды.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8	10
10.	Организация работы в команде и управления командой.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8	10
Итого:			60	84	100

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-

образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493784>

2. Жуков Ю.М., Павлова Е.Н., Журавлев А.В. Технологии командообразования. – М.: Аспект-Пресс, 2014. – С. 15.

3. Корниенко, В.И. Командообразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 291 с. — (Высшее образование) Режим доступа: file:///C:/Users/A/Downloads/preview_komandoobrazovanie_479367.pdf

4. Корниенко, В.И. Командообразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204>

5. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15359-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520481>

б) дополнительная литература:

1. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488798>

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю.

Трапицына. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8271- 8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490036>

3. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебное пособие для вузов / А.С. Чернышев [и др.]; под общей редакцией А.С. Чернышева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516688>

4. Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н.С. Пряжников. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00497-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511667>

в) методические рекомендации:

г) интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Организация и управление коллективом и командообразованием»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Пороговый	знать: принципы формирования и работы с командой, методы управления и мотивации персонала; принципы планирования командной работы и делегирования полномочий
Основной		Базовый	уметь: планировать работу команды, корректировать ее в соответствии с общими целями проекта, учитывая интересы и мнения ее членов, применять методы мотивации и управления конфликтами; распределять поручения и делегировать полномочия членам команды в соответствии с их компетенцией и ресурсами
Заключительный		Высокий	владеть: навыками эффективной коммуникации, лидерства, консультирования и коучинга для достижения целей команды; умением планировать командную работу, делегировать полномочия и эффективно координировать действия команды.

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в
результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов	Тема 1. <i>Введение в проблемы управления коллективом .</i> Тема 2. <i>Кадровая политика и стратегия развития организации.</i> Тема 3. <i>Регламентация деятельности коллектива.</i> Тема 4. <i>Мотивация и стимулирование персонала.</i> Тема 5. <i>Контроль кадровых процессов.</i> Тема 6. <i>Отношения в организации. Участие персонала в управлении.</i>	3

			УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Тема 7. Управление трудовым коллективом. Тема 8. Введение в командообразование. Тема 9. Технология создания команды. Тема 10. Организация работы в команде и управления командой.	
--	--	--	---	---	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/ п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	Знать принципы формирования и работы с командой, методы управления и мотивации персонала. Уметь планировать работу команды, корректировать ее в соответствии с общими целями проекта, учитывая интересы и мнения ее членов, применять методы мотивации и управления конфликтами. Владеть навыками эффективной коммуникации, лидерства, консультирования и коучинга для достижения целей команды.	Тема 1. <i>Введение в проблемы управления коллективом .</i> Тема 2. <i>Кадровая политика и стратегия развития организации.</i> Тема 3. <i>Регламентация деятельности коллектива.</i> Тема 4. <i>Мотивация и стимулирование персонала.</i> Тема 5. <i>Контроль кадровых процессов.</i> Тема 6. <i>Отношения в организации.</i> <i>Участие персонала в управлении.</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

		УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	Знать принципы планирования командной работы и делегирования полномочий. Уметь распределять поручения и делегировать полномочия членам команды в соответствии с их компетенцией и ресурсами. Владеть умением планировать командную работу, делегировать полномочия и эффективно координировать действия команды.	Тема 7. <i>Управление трудовым коллективом.</i> Тема 8. <i>Введение в командообразование.</i> Тема 9. <i>Технология создания команды.</i> Тема 10. <i>Организация работы в команде и управления командой.</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
--	--	---	--	---	---

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя, в конфликтной ситуации является ...

- а). доминирование
- б). сотрудничество
- в). избегание уступчивость компромисс

2. В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен ... тип руководителя (согласно классификации Т. Коно)

- а). консервативно-аналитический
- б). консервативно-интуитивный
- в). новаторско-интуитивный
- г). новаторско-аналитический

3. Понятие организационной анархии в научный оборот ввел ...

- а). Д. Майерс
- б). Р. Зайенц
- в). Дж. Марч
- г). Р. Белбин

4. В соответствии с моделью Р.М. Белбина, в балансе ролей в проектной команде к креативному полюсу относят роль ...

- а). мотиватора
- б). социального работника
- в). реализатора председателя
- г). изыскателя ресурсов
- д). генератора идей

5. Неверно, что, согласно теории Р. Белбина, ...

а). отбор участников команды должен строиться с учетом, как несомненно положительных характеристик кандидатов, так и с учетом их личностных недостатков и слабостей, способных оказаться весьма полезными в процессе командного взаимодействия

б). каждый из участников оказывается способным внести свой вклад в работу команды по двум направлениям: свою сугубо профессиональную роль и командная роль

в). самыми эффективными оказываются команды, составленные исключительно из отличников и супер интеллектуалов

г). команды, составленные исключительно из отличников и супер интеллектуалов, оказываются самыми неэффективными

6. По Р. Белбину, в команде ... должно быть не менее двух генераторов

а). идей не должно быть более одного генератора

б). идей должно быть от двух до четырех генераторов идей, не более

7. Сущность феномена групповой поляризации проявляется в том, что

...

а). обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные

б). люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело

в). меньшинство группы наиболее influent при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства

г). для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений

д). происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы

8. Если при анализе делегирования лидерских полномочий в команде использовать метафору о пастухе, управляющем процессом движения овечьей отары, то при модели «пастух позади» можно констатировать ...

а). высокую степень делегирования при крайне низком контроле над ситуацией и над людьми

б). высокую степень делегирования при сохранении высокого контроля и над людьми, и над ситуацией

в). крайне низкий контроль над людьми и столь же низкую степень делегирования

г). высокий контроль над людьми, но делегирование лидерских полномочий в данном случае не практикуется

9. Согласно теории Х, предложенной Дугласом МакГрегором, ...

а). большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать

б). истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят единомышленники

в). среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать

г). профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает

10. Основоположителем так называемой интегральной теории (Integral Theory) считается ...

а). Р. Зайенц

б). Д. Майерс

в). Р. Белбин

г). К. Уилбер

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание 1 – На формирование проектной команды. Вы - руководитель отдела Х.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте - опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй - сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий - сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя.

У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?

Задание 2 – О взаимоотношениях в коллективе и о бывших друзьях, одного из которых повысили.

НЕ РАЗЛЕЙ ВОДА!

Олег Скрябин и Всеволод Жулин вместе работают в компании «Продам. Куплю», которая входит в холдинг «MEGASALES. Inc.» около 4 лет. Оба пришли в компанию менеджерами по продажам – сначала Всеволод, а спустя год Олег. Спустя 2 года каждый из них возглавил свой отдел. А, буквально, через год освободилось место Директора по продажам, и руководство компании приняло решение доверить это место Олегу, несмотря на то, что у него был меньший опыт работы в компании.

Многие сотрудники не сомневались, что руководство отдаст должность Директора Всеволоду, т.к. у него и опыта больше и именно он являлся неформальным лидером во всем коллективе. Но Джон Смит президент холдинга «MEGASALES. Inc.» рассудил иначе, и вместе с советом директоров назначил на столь ответственный пост Олега. Необходимо отметить, что сам Джон появлялся в компании не столь часто и, в первую очередь, принимая такое решение, он ориентировался на результаты. А результаты, как раз всегда были выше у Олега, и руководство не могло этого не отметить.

До этого назначения у Олега и Всеволода были прекрасные отношения. Все коллеги считали их довольно близкими друзьями. Но все изменилось, как только Олег встал на ступеньку выше Всеволода. Нельзя сказать, что все произошло в одночасье, но коллеги уже не видели так часто их вместе и стали говорить, что между ними пробежала «черная кошка».

Всеволод всегда был душой коллектива и воспринимал Олега, как младшего товарища и всегда был готов прийти ему на помощь. На первых порах он познакомил его со всеми значимыми людьми в компании и сделал все, чтобы Олег безболезненно влился в коллектив.

Олег был талантливым учеником и быстро завоевал уважение коллектива. Этому способствовали его отличные коммуникативные способности и высокий профессионализм. Как это часто бывает, ученик превзошел учителя.

Став руководителем Олег уже не мог уделять общению с Всеволодом столько времени – расширение штата сотрудников, частые командировки и совещания стали непреодолимой помехой. Он планировал назначить Всеволода своим заместителем, но произошла неожиданная для него ситуация. Используя свой авторитет, Жулин начал настраивать коллектив против Олега. Сначала конфликт протекал скрыто, и Олегу даже казалось, что все это просто слухи и сплетни. Но со временем он убедился в обратном. Конфликт нарастал и набирал обороты – из скрытого он превратился в открытое противостояние. И вот уже не одно совещание не обходится без язвительных пикировок в адрес нового «босса».

Олег пытался разрешить данную ситуацию – он провел много встреч и переговоров с Всеволодом. Но, к сожалению, ему так и не удалось найти у него понимания.

Также необходимо уточнить, что отдел Всеволода в последнее время показывает просто блестящие результаты и руководство компании им очень

довольно. При этом во время последней встречи, на которой Олег пытался сгладить конфликт Всеволод бросил ему фразу, что, если тот попытается его уволить очень многие сотрудники уйдут вместе с ним или он их переманит. Зная ситуацию в отделе Всеволода, Олег не сомневается, что сотрудники действительно могут уйти за Жулиным, т.к. они воспринимают его как отца родного.

Итак, ситуация сложилась очень непростая.

Как бы Вы поступили на месте Олега? Что ему необходимо предпринять? Как бы Вы поступили на месте руководства компании?

Задание 3 – На определение командных ролей в цикле управления изменениями (Модель Крейсбаха)

Компания «Альфа Медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Майкл, Джек, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1 000 руб., а максимальной 30 000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того, у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Джек: - Да, да, звучит вроде бы не плохо... Майкл: одобрительно кивнул...

Олег: пожал плечами...-нужно все как следует обдумать...- как-то все быстро... Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?

Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать! Так ведь ребята? Ну чего вы молчите?

Семен: молчит и смотрит на стол

Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше.....

Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Майкл, Джек): Мария: - Коллеги, какие мысли?

Анна: - не все так хорошо, как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!

Мария: - Майкл?

Майкл: - ..наверное...и вообще ...почему чуть что – сразу Майкл?...

Джек: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, никогда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно...

Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!

В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор)

Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила ...а Джек выступил против...

Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу, что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!

Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше...

Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней (сказал Федор и направился в кабинет к директору).

Задание

Определить к какому типу относится каждый сотрудник?

Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника? Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»? (как коммуницировать, что поручать, и т.д.)

№	Имя	Тип
1	Федор	
2	Антон	
3	Олег	
4	Семен	
5	Майкл	
6	Джек	
7	Мария	
8	Анна	

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

Практическое задание 1

Проанализируйте условия кейс-задачи на выявление стратегии и кадровой политики организации. Ответьте на вопросы кейс-задачи.

Описание ситуации:

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена – в условиях плановой экономики, а потом и в новые – в условиях рыночной экономики. Компания всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование

(бытовая техника) хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было. Однако в последнее время у

«Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, участились случаи возврата, резко возросло количество претензий от клиентов. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

Генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что новая сотрудница только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника, да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор подумал: «А вдруг поможет?» и попросил молодую сотрудницу помочь исправить ситуацию.

Вопросы:

1. На какой стадии жизненного цикла находится организация
2. Что необходимо предпринять руководителю организации в первую очередь?
3. Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию?
4. Какую стратегию развития и кадровую политику можно предложить для данной организации?

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Зачёт:

1. Управление коллективом как наука и практика. Основные концепции управления персоналом.

2. Определение и демаркация понятий «персонал» – «коллектив», «кадры» – «человеческие ресурсы».
3. Система управления персоналом. Власть. Мотивация. Способности. Полномочия. Организационные и психологические закономерности управления.
4. Процесс планирования в организации. Стратегия организации и кадровая политика.
5. Уровни кадровой политики. Кадровая политика и кадровые процедуры.
6. Диагностические модели в управлении персоналом. Критерии эффективности и результативности кадровой политики.
7. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
8. Положения о структурных подразделениях организации.
9. Должность в структуре управления и ее организационное регламентирование.
10. Анализ и составление основных регламентов деятельности персонала организации: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, правила внутреннего распорядка.
11. Мотивация как основной компонент самосознания работника.
12. Оплата и стимулирование труда. Традиционная система компенсации.
13. «Нетрадиционные» методы компенсации.
14. Изучение актуализированных потребностей и мотивов сотрудников.
15. Разработка внутрифирменной системы стимулирования персонала.
16. Значение кадрового контроля. Виды и способы кадрового контроля.
17. «Кадровый портрет» организации в статике и динамике.
18. Ответственность персонала организации.
19. Безопасность системы управления персоналом организации.
20. Руководитель и подчиненные. Руководитель и лидер.
21. Участие персонала в управлении организацией.
22. Управление конфликтами в организации.
23. Трудовой коллектив как фактор экономической и социальной эффективности организации.
24. Коллектив как субъект совместной деятельности, общения и межличностных связей.
25. Формирование трудового коллектива организации.
26. Стадии развития коллектива.
27. Факторы эффективности коллектива.
28. Проблемы распада коллектива.
29. Основные способы командообразования.
30. Эффективные методы работы, используемые в процессе работы по образованию команды.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации
«зачёт/экзамен»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (зачёт)
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	Зачтено
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы	не зачтено

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)