

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 28.05.2026 14:15:21
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.ДЭ.07.01 Управление конфликтами персонала в организации

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Киселева Александра Алексеевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда

Заведующий кафедрой:

Стадник Алла Мироновна, канд. наук по гос. управлению, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.01.ДЭ.07.01 Управление конфликтами персонала в организации* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина *Б1.В.01.ДЭ.07.01 Управление конфликтами персонала в организации* обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
F/01.6 Разработка корпоративной социальной политики, 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-4	Способен разрабатывать корпоративную социальную политику с учетом стратегии развития организации	ПК-4.3	Организует взаимодействие с представительным и органами работников, общественными организациями и государственными органами	<i>ПК-4.3 3-5 Знает</i> методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения <i>ПК-4.3 3-9 Знает</i> основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда <i>ПК-4.3 У-12 Умеет</i> соблюдать нормы этики делового общения

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 24 ак.час на контактную работу с преподавателем, из них 12 ак.час на лекции и 12 ак.час на практические занятия. 44 ак.час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.07.01 Управление конфликтами персонала в организации реализуется в 8-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

Командообразование и лидерство

Технологии управления персоналом организации и государственной службы

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	КАТТЭК	К	СРКР	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. Диагностика конфликтов: социологические и социально-психологические методы															
Тема 1.1	Социологические методы диагностики конфликтов в организации: опросы, интервью, наблюдение, анализ документов.	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.2	Социально- психологические типы конфликтных личностей и стратегии работы с ними.	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 1.3	Методики изучения общественного мнения о социально- психологическом климате и уровне	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, доклад, тестирование

	конфликтности в коллективе.														
Раздел 2. Управление конфликтами: психология динамики, этика и технологии вмешательства															
Тема 2.1	Психология внутригрупповых конфликтов: причины, динамика, фазы развития	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.2	Этические нормы поведения HR-специалиста при диагностике, урегулировании и медиации конфликтов.	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, ситуационное задание
Тема 2.3	Технология медиации как способ разрешения трудовых споров: роль HR-специалиста, этические принципы, алгоритм	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, доклад, тестирование
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	Зачет
Итого		72	12	0	0	12	0	0	0	4	0	0	0	44	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Диагностика конфликтов: социологические и социально-психологические методы

Тема 1.1. Социологические методы диагностики конфликтов в организации: опросы, интервью, наблюдение, анализ документов. ПК-4.3 3-5, ПК-4.3 3-9.

Виды опросов (анкетирование, интервью) для выявления конфликтогенных зон. Метод наблюдения за взаимодействием в рабочих группах. Анализ документов (жалобы, служебные записки, текучесть) как источник данных о латентных конфликтах. Примеры вопросников для диагностики конфликтности.

Тема 1.2. Социально-психологические типы конфликтных личностей и стратегии работы с ними. ПК-4.3 3-9.

Типология конфликтных личностей по Линчевскому, Гришиной. Поведенческие признаки каждого типа. Тактики общения с разными типами (например, с демонстративным – игнорирование «публики», с ригидным – логическая аргументация). Психологическая диагностика типов.

Тема 1.3. Методики изучения общественного мнения о социально-психологическом климате и уровне конфликтности в коллективе. ПК-4.3 3-5, ПК-4.3 3-9.

Метод фокус-групп для выявления скрытых напряжений. Шкала социометрического статуса (Дж. Морено). Анкета «Оценка социально-психологического климата» (методика О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто). Анализ результатов и презентация выводов руководству.

Раздел 2. Управление конфликтами: психология динамики, этика и технологии вмешательства

Тема 2.1. Психология внутригрупповых конфликтов: причины, динамика, фазы развития. ПК-4.3 3-9.

Теория групповой динамики К. Левина: поле сил, напряжение. Функции конфликта по Л. Козеру (интегративная, сигнальная). Стадии конфликта: латентная, инцидент, эскалация, завершение. Практическое применение знаний для прогнозирования конфликтов.

Тема 2.2. Этические нормы поведения HR-специалиста при диагностике, урегулировании и медиации конфликтов. ПК-4.3 У-12.

Принципы нейтральности и конфиденциальности при сборе информации о конфликте. Недопустимость распространения слухов и «ярлыков» в ходе разбирательства. Этический кодекс медиатора (уважение

сторон, добровольность, равноправие). Типичные этические ошибки: обвинение одной стороны, публичное обсуждение.

Тема 2.3. Технология медиации как способ разрешения трудовых споров: роль HR-специалиста, этические принципы, алгоритм. ПК-4.3 У-12, ПК-4.3 З-9.

Отличие медиации от суда и административного разбирательства. Этапы медиации: вступительное слово, позиции сторон, поиск вариантов, соглашение. Этические правила медиатора: беспристрастность, информированное согласие, конфиденциальность. Примеры конфликтных ситуаций (руководитель – подчинённый, между коллегами) и применение медиации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.01.ДЭ.07.01 Управление конфликтами персонала в организации* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.01.ДЭ.07.01 Управление конфликтами персонала в организации* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, доклад, тестирование, контрольные задания (ситуационные, расчетные).

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Диагностика конфликтов: социологические и социально-психологические методы

Тема 1.1. Социологические методы диагностики конфликтов в организации: опросы, интервью, наблюдение, анализ документов. ПК-4.3 3-5, ПК-4.3 3-9.

Вопросы для опроса:

1. Какие два основных вида опроса используются для диагностики конфликтогенных зон в коллективе? В чём их принципиальное различие?
2. Что понимается под «конфликтогенной зоной» в организации? Как вопросы анкеты могут помочь её выявить? Приведите пример вопроса.
3. Опишите метод наблюдения как способ диагностики конфликтов. В чём его преимущества и недостатки перед опросом?
4. Какие документы могут служить источником информации о латентных (скрытых) конфликтах? Назовите не менее трёх видов.
5. Что такое «латентный конфликт»? Почему анализ документов особенно важен для его выявления?

Темы для доклада:

1. Классификация социологических методов диагностики конфликтов: количественные и качественные подходы
2. Анкетирование как метод выявления конфликтогенных зон: достоинства, ограничения, примеры шкал
3. Интервью в диагностике конфликтов: виды (структурированное, полуструктурированное, глубинное) и техники проведения
4. Метод наблюдения за взаимодействием в рабочих группах: виды, протоколы, эффект Хоторна
5. Анализ документов как метод выявления латентных конфликтов: виды источников и техники анализа

Ситуация (кейс)

В компании «ТрансЛогистик» со списочной численность персонала 700 сотрудников, занимающейся региональными складами, за последние полгода выросла текучесть среди кладовщиков и водителей (с 12% до 28%). Руководство считает причиной низкие зарплаты и повысило оклады на 10%, но текучесть не снизилась.

HR-директор подозревает латентный конфликт между складом и транспортным отделом: водители жалуются на долгую загрузку, кладовщики – на грубость водителей. Однако официальных жалоб нет, все говорят «у нас всё нормально».

Вам, как HR-аналитику, поручено провести диагностику конфликта с использованием социологических методов.

Задание:

1. Выберите два социологических метода из перечисленных (анкетирование, интервью, наблюдение, анализ документов), которые вы примените для диагностики латентного конфликта. Для каждого метода кратко укажите: что именно будете исследовать; как обеспечите достоверность данных (учёт социально-психологических факторов – страх, групповая динамика).

2. Составьте по одному вопросу для анкеты (или для интервью) для каждой из двух групп (кладовщики и водители), чтобы выявить причины напряжённости. Почему формулировка «Есть ли у вас конфликт с другим отделом?» – плохой вопрос?

Тема 1.2. Социально-психологические типы конфликтных личностей и стратегии работы с ними. ПК-4.3 3-9.

Вопросы для опроса:

1. Назовите четыре основных типа конфликтных личностей по классификации Э.Г. Линчевского. Кратко охарактеризуйте один из них.

2. Чем отличается типология конфликтных личностей Н.В. Гришиной от типологии Линчевского? Назовите не менее двух типов по Гришиной.

3. Перечислите три поведенческих признака ригидной конфликтной личности (по Линчевскому).

4. Какова эффективная тактика общения с демонстративным конфликтным типом? Почему «публичное осуждение» не работает?

5. Какая тактика общения наиболее эффективна с ригидной конфликтной личностью? Приведите пример фразы.

Темы для доклада:

1. Типология конфликтных личностей по Э.Г. Линчевскому: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный

2. Типология конфликтных личностей по Н.В. Гришиной: соотношение с классификацией Линчевского

3. Поведенческие признаки конфликтных личностей: как распознать на ранней стадии

4. Стратегии работы с демонстративным конфликтным типом: лишение «публики» и перевод в приватный формат

5. Тактики общения с ригидным конфликтным типом: логическая аргументация и ссылка на правила

Ситуация (кейс)

В отделе продаж компании «ТехноСервис» (12 человек) работает сотрудник Сергей, который постоянно провоцирует конфликты:

- Перебивает коллег на совещаниях, критикует их идеи, часто повышает голос.

- Когда руководитель делает ему замечание, Сергей отвечает: «Вы просто ко мне придираетесь при всех, чтобы унижить!» – и переводит разговор на личности.

- При попытке обсудить проблему наедине соглашается, но через день забывает.

Коллеги жалуются, что работать в одном кабинете с Сергеем невозможно. Руководитель отдела обращается к HR-специалисту с просьбой помочь диагностировать тип конфликтной личности и выработать стратегию взаимодействия.

HR-специалист решает провести мини-исследование: анонимный опрос коллег о частоте и характере столкновений, а также наблюдение за поведением Сергея на планерках.

Задание:

1. К какому типу конфликтной личности (по классификации Линчевского) вы отнесёте Сергея? Назовите три поведенческих признака, подтверждающих этот тип.

2. Предложите две тактики общения с Сергеем для его руководителя (одну – для публичных ситуаций, вторую – для частных). Почему метод «публичного осуждения» не сработает? Какой социологический метод (опрос, наблюдение, интервью) использовал HR и почему именно его выбор корректен для изучения мнения коллектива?

Тема 1.3. Методики изучения общественного мнения о социально-психологическом климате и уровне конфликтности в коллективе. ПК-4.3 3-5, ПК-4.3 3-9.

Вопросы для опроса:

1. Что такое фокус-группа как метод изучения общественного мнения? В чём её преимущество перед анонимным анкетированием при выявлении скрытых напряжений?

2. Что измеряет шкала социометрического статуса (Дж. Морено)? Какие два основных индекса можно рассчитать по результатам социометрии?

3. Какие три шкалы (фактора) оценивает анкета «Оценка социально-психологического климата» по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто? Приведите пример утверждения для одной из шкал.

4. Почему фокус-группа эффективна для выявления латентных (скрытых) конфликтов, которые не проявляются в анкетах? Назовите две причины.

5. Как интерпретировать низкий индекс групповой сплочённости по Морено ($< 0,3$)? Какие кадровые мероприятия можно предложить руководству?

Темы для доклада:

1. Фокус-группа как качественный метод диагностики социально-психологического климата
2. Социометрический метод Дж. Морено: диагностика структуры неформальных отношений
3. Методика О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто: анкета «Оценка социально-психологического климата»
4. Сравнительный анализ методов: анкетирование vs фокус-группы vs социометрия
5. Разработка вопросника для изучения общественного мнения о конфликтности: конструкция шкал, нейтральные формулировки

Тестовые задания:

Тест 1

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Прочитайте текст, выберите один верный ответ

Какой метод изучения общественного мнения позволяет не только собрать количественные данные, но и зафиксировать невербальные реакции участников (мимику, взгляды, паузы), что особенно важно для выявления латентных конфликтов?

- А) Анонимное анкетирование по закрытым вопросам.
- Б) Фокус-группа с участием модератора.
- В) Анализ документов (жалобы, служебные записки).
- Г) Социометрический опрос (Дж. Морено).

Тест 2

Задание закрытого типа на установление последовательности

Прочитайте текст, установите правильную последовательность действий

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения фокус-группы для выявления скрытых напряжений в коллективе. В ответе запишите последовательность букв

- А) Проведение фокус-группы (модерация, запись, наблюдение).
- Б) Разработка гайда (вопросы, сценарий).
- В) Анализ стенограммы и формулирование выводов.
- Г) Подготовка отчёта и презентация руководству.
- Д) Рекрутинг участников (6–10 человек, гомогенная группа).

Тест 3

Задание открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст, запишите развернутый обоснованный ответ

В компании 300 сотрудников, HR-отдел получил жалобы на напряжённую атмосферу в одном из отделов (40 чел.). HR решает провести анонимное анкетирование по методике Михалюк – Шалыто, а затем фокус-группу с добровольцами из этого отдела. Анкетирование показало низкие оценки по шкале «эмоциональный компонент» (средний балл 2,1 из 5). Однако во время фокус-группы участники говорили: «У нас всё нормально, просто устали».

Задание:

1. Какое противоречие между результатами анкетирования и фокус-группы вы видите? Назовите две возможные причины этого расхождения (с опорой на социальную психологию).
2. Какой дополнительный метод (помимо анкетирования и фокус-группы) можно использовать для проверки гипотез? Обоснуйте его преимущество в данной ситуации.

Раздел 2. Управление конфликтами: психология динамики, этика и технологии вмешательства

Тема 2.1. Психология внутригрупповых конфликтов: причины, динамика, фазы развития. ПК-4.3 3-9.

Вопросы для опроса:

1. Что понимается под «полем сил» в теории групповой динамики К. Левина? Как оно связано с возникновением конфликта?
2. Назовите две основные функции конфликта по Л. Козеру. Приведите пример для каждой.
3. Перечислите четыре стадии развития конфликта в хронологическом порядке. Дайте краткую характеристику латентной стадии.
4. Чем отличается инцидент от латентной стадии? Как по внешним признакам распознать, что конфликт перешёл в стадию инцидента?
5. Каковы признаки эскалации конфликта? Почему эскалацию трудно остановить без вмешательства третьей стороны?

Темы для доклада:

1. Теория групповой динамики К. Левина: «поле сил» и возникновение конфликтного напряжения
2. Функции конфликта по Л. Козеру: интегративная, сигнальная, разрядки
3. Стадии развития конфликта: латентная стадия – противоречия без столкновения
4. Стадия инцидента: первое открытое столкновение
5. Эскалация конфликта: механизмы разрастания и типичные ошибки участников

Ситуация (кейс)

В отделе маркетинга компании «Профит» (10 человек) последние два месяца наблюдается напряжённость. Руководитель отдела Елена заметила:

- Два сотрудника (Анна и Сергей) перестали обмениваться информацией, каждый ведёт свою «базу клиентов» в тайне от другого.
- На совещаниях Анна демонстративно отворачивается, когда Сергей говорит, иногда перебивает. Сергей в ответ комментирует предложения Анны с сарказмом.
- Остальные сотрудники разделились: трое поддерживают Анну, двое – Сергея, остальные молчат.

Елена вспоминает, что три месяца назад она поручила Анне и Сергею вести общего крупного клиента, но не разграничила зоны ответственности. Теперь они обвиняют друг друга в срыве сроков. Официальных жалоб нет, но производительность отдела упала на 15%.

Задание:

1. Определите, на какой стадии развития конфликта (латентная, инцидент, эскалация, завершение) находится ситуация в отделе. Обоснуйте свой ответ, указав три признака, соответствующих данной стадии (с опорой на психологию конфликта).

2. Какое психологическое явление описывается «разделением сотрудников на группы поддержки»? Как этот процесс (поляризация) влияет на дальнейшую динамику конфликта? Какие два действия должен предпринять руководитель отдела (или HR), чтобы перевести конфликт в конструктивное русло (например, использовать интегративную функцию конфликта по Козеру)?

Тема 2.2. Этические нормы поведения HR-специалиста при диагностике, урегулировании и медиации конфликтов. ПК-4.3 У-12.

Вопросы для опроса:

1. Что означает принцип нейтральности HR-специалиста при диагностике конфликта? Почему нарушение нейтральности может усугубить ситуацию?

2. Какие данные о конфликте HR может разглашать без согласия сторон, а какие – нет? Назовите две ситуации, когда конфиденциальность может быть нарушена законно.

3. Почему HR-специалисту недопустимо распространять слухи о конфликте или навешивать «ярлыки» (например, «это интриган», «склочник»)? К каким последствиям это приводит?

4. Назовите три основных принципа этического кодекса медиатора (согласно российскому законодательству и международным стандартам). Раскройте один из них.

5. Как проявляется принцип уважения сторон в практике медиации? Приведите пример фразы, демонстрирующей уважение к позиции каждого участника.

Темы для доклада:

1. Принцип нейтральности HR-специалиста: содержание, трудности соблюдения, последствия нарушения
2. Конфиденциальность при сборе информации о конфликте: границы и правовые ограничения
3. Недопустимость распространения слухов и навешивания «ярлыков»: психологические и репутационные риски
4. Этический кодекс медиатора: добровольность как базовый принцип
5. Равноправие сторон в медиации: как его обеспечить в условиях неравенства статусов (руководитель – подчинённый)

Ситуация (кейс)

В компании «СтройИнвест» в отделе снабжения (12 человек) возник конфликт между начальником отдела Петром и специалистом Анной. Анна написала заявление на имя генерального директора, где обвинила Петра в грубости, публичных оскорблениях и несправедливом распределении премий.

HR-специалист Екатерина получила поручение разобраться. В первый же день она:

- Пригласила Анну и Петра на общее собрание отдела, где попросила их «рассказать всё при всех».
- На собрании заявила: «Анна, я видела ваш конфликт с Петром ещё месяц назад, вы сами провоцируете».
- После собрания рассказала коллегам из бухгалтерии «вкусные» подробности (кто кому что сказал), а также назвала Анну «жалобщицей», а Петра «тираном».

Через неделю:

- Анна написала жалобу на Екатерину в профсоюз.
- Пётр подал заявление об увольнении (с формулировкой «по собственному желанию»), но на самом деле из-за стресса).
- В отделе распространились слухи, что HR нельзя доверять.

Задание:

1. Какие этические нормы (не менее трёх) нарушила HR-специалист Екатерина при диагностике и урегулировании конфликта? Опишите каждое нарушение и кратко поясните, почему оно недопустимо.
2. Предложите два корректных действия, которые должна была предпринять Екатерина вместо описанных, чтобы соблюсти принципы нейтральности, конфиденциальности и уважения сторон.

Тема 2.3. Технология медиации как способ разрешения трудовых споров: роль HR-специалиста, этические принципы, алгоритм. ПК-4.3 У-12, ПК-4.3 З-9.

Вопросы для опроса:

1. Назовите два ключевых отличия медиации от судебного разбирательства. В чём преимущество медиации для трудовых споров?

2. Перечислите четыре основных этапа медиации в хронологическом порядке. Дайте краткую характеристику этапу «позиции сторон».

3. Какие функции HR-специалист может выполнять в медиации (как медиатор, организатор, инициатор)? В каких случаях ему лучше пригласить внешнего медиатора?

4. Как HR-специалист может обеспечить беспристрастность в медиации, если он ранее работал с одной из сторон? Приведите пример фразы, демонстрирующей нейтральность.

5. Что такое «информированное согласие» в медиации? Какие пункты должны быть разъяснены сторонам до начала процедуры?

Темы для доклада:

1. Медиация как альтернативный способ разрешения трудовых споров: отличия от суда и административного разбирательства

2. Роль HR-специалиста в медиации: медиатор, организатор, инициатор, фасилитатор

3. Этические принципы медиатора: беспристрастность, независимость, отсутствие конфликта интересов

4. Принцип конфиденциальности в медиации: границы, правовые ограничения, исключения

5. Принцип добровольности и информированного согласия: как получить и оформить

Тесты

Тест 1

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Какой из перечисленных принципов является обязательным для классической медиации и отличает её от судебного разбирательства?

А) Принуждение сторон к участию через приказ руководителя.

Б) Добровольность участия и право сторон выйти из процесса в любой момент.

В) Обязательное ведение аудиозаписи всех встреч.

Г) Публичное оглашение итогового соглашения на общем собрании.

Тест 2

Задание закрытого типа на установление соответствия

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите этапы медиации (левый столбец) с их содержанием или действиями медиатора (правый столбец). Каждому этапу соответствует одно описание.

№	Этап медиации	№	Содержание / действие медиатора
1	Вступительное слово	А	Медиатор предлагает сторонам генерировать любые идеи без критики, записывает их
2	Позиции сторон	Б	Каждая сторона рассказывает свою версию, медиатор перефразирует, задаёт уточняющие вопросы
3	Поиск вариантов	В	Медиатор фиксирует конкретные, выполнимые договорённости, проверяет их понятность
4	Заключение соглашения	Г	Медиатор объясняет правила (не перебивать, конфиденциальность), получает согласие
5	Завершение при неудаче	Д	Медиатор благодарит стороны, не фиксируя соглашение, предлагает альтернативные способы

Тест 3

Задание открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В дизайн-студии «Креатив» (15 человек) работают два ведущих дизайнера – Игорь и Марина. За последний месяц между ними произошло несколько публичных столкновений:

Игорь обвинил Марину в том, что она «ворует» его идеи и выдаёт за свои.

Марина в ответ сказала, что Игорь постоянно срывает дедлайны и «не умеет работать в команде».

Остальные сотрудники разделились: четверо поддерживают Игоря, трое – Марину, остальные стараются не вмешиваться.

Руководитель студии безуспешно провёл два общих собрания, где «разбирал» ситуацию. Конфликт не утих, упала производительность, один клиент ушёл из-за срыва сроков. Руководитель обратился к HR-специалисту Алексею с просьбой «навести порядок».

Алексей предложил провести медиацию. Игорь согласился неохотно, Марина – с условием, что «менять работу она не будет».

Задание:

1. Почему общие собрания, которые проводил руководитель, не помогли разрешить конфликт, а скорее усугубили его?

(Укажите не менее двух психологических причин, опираясь на теорию групповой динамики и конфликтологии.)

2. Опишите алгоритм действий HR-специалиста Алексея при проведении медиации (4–5 шагов). Для каждого шага укажите: какое этическое правило медиатора он соблюдает; какую психологическую задачу (например, снижение эмоций, восстановление равноправия) решает этот шаг.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1 (Темы 1.1-1.3)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

Ситуация (кейс)

В отделе продаж компании «ТехноСервис» (12 человек) работает сотрудник Сергей, который постоянно провоцирует конфликты:

- Перебивает коллег на совещаниях, критикует их идеи, часто повышает голос.

- Когда руководитель делает ему замечание, Сергей отвечает: «Вы просто ко мне придираетесь при всех, чтобы унижить!» – и переводит разговор на личности.

- При попытке обсудить проблему наедине соглашается, но через день забывает.

Коллеги жалуются, что работать в одном кабинете с Сергеем невозможно. Руководитель отдела обращается к HR-специалисту с просьбой помочь диагностировать тип конфликтной личности и выработать стратегию взаимодействия.

HR-специалист решает провести мини-исследование: анонимный опрос коллег о частоте и характере столкновений, а также наблюдение за поведением Сергея на планерках.

Задание:

1. К какому типу конфликтной личности (по классификации Линчевского) вы отнесёте Сергея? Назовите три поведенческих признака, подтверждающих этот тип.

2. Предложите две тактики общения с Сергеем для его руководителя (одну – для публичных ситуаций, вторую – для частных). Почему метод «публичного осуждения» не работает? Какой социологический метод (опрос, наблюдение, интервью) использовал HR и почему именно его выбор корректен для изучения мнения коллектива?

Задание 2

Ситуация (кейс)

В производственной компании «ТрансЛогистик» (отдел логистики, 25 человек) работает сотрудница Светлана (48 лет, стаж в компании 12 лет). Коллеги и руководитель фиксируют следующие особенности её поведения:

- Постоянно критикует новые методы работы, внедряемые руководством («Раньше работали – и ничего, а эти ваши новшества только хуже делают»).

- На совещаниях перебивает докладчиков, говорит громко, часто переводит разговор на свои личные заслуги и проблемы.

- Обижается на замечания, долго помнит «несправедливость» (например, то, что её не повысили 5 лет назад).

- При этом её личная производительность средняя, но из-за конфликтности страдает общий климат.

Руководитель отдела пытался проводить беседы, но Светлана воспринимает их в штыки: «Вы меня травите, потому что я старше». Коллеги жалуются, что «с ней невозможно работать».

HR-специалисту поручено провести диагностику и предложить стратегию работы.

Задание:

1. К какому типу конфликтной личности (по классификации Э.Г. Линчевского) можно отнести Светлану? Назовите не менее трёх поведенческих признаков, подтверждающих этот тип.

2. Какой метод социологического исследования (опрос, интервью, наблюдение, анализ документов) наиболее целесообразно использовать для сбора объективной информации о влиянии Светланы на коллектив и для подтверждения гипотезы о её типе?

Тестовые задания

С одним правильным ответом

Какие два основных индекса рассчитываются по результатам социометрического опроса (методика Дж. Морено)

- А) Индекс удовлетворённости трудом и индекс лояльности.
- Б) Социометрический статус члена группы и индекс групповой сплочённости.
- В) Коэффициент текучести и индекс стабильности кадров.
- Г) Индекс конфликтности и индекс агрессивности.

С несколькими правильными ответами

Какие из перечисленных принципов являются основополагающими для классической медиации и отличают её от административного разбирательства

- А) Принудительный характер участия сторон.
- Б) Добровольность участия и право сторон выйти из процесса в любой момент.
- В) Конфиденциальность переговоров (информация не разглашается третьим лицам без согласия сторон).
- Г) Публичное оглашение итогового соглашения на общем собрании коллектива.

На установление последовательности

Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в правильной логической последовательности этапы медиации.

- А) Поиск вариантов (мозговой штурм, генерация альтернатив).
- Б) Вступительное слово медиатора (объяснение правил, получение согласия).
- В) Заключение соглашения (фиксация конкретных договорённостей).
- Г) Позиции сторон (выслушивание версий, перефразирование, вопросы).
- Д) Завершение (благодарность, подведение итогов).

В ответе запишите последовательность букв

--	--	--	--

*Задание закрытого типа на установление соответствия
Прочитайте текст и установите соответствие*

Соотнесите метод изучения общественного мнения (левый столбец) с его возможным применением при подготовке к медиации (правый столбец). Каждому методу соответствует одно описание.

№	Метод	№	Применение при подготовке к медиации
1	Анонимное анкетирование	А	Выяснение невербальных реакций и скрытых напряжений, которые стороны могут не озвучить в анкете
2	Полуструктурированное интервью	Б	Получение обобщённых количественных данных о частоте конфликтов и их влиянии на климат
3	Фокус-группа	В	Глубинное изучение позиций ключевых участников конфликта, уточнение их интересов
4	Социометрия (Дж. Морено)	Г	Выявление структуры неформальных связей, «изолированных» и «лидеров» для понимания групповой динамики
5	Невключённое наблюдение	Д	Фиксация реального поведения участников конфликта в рабочих ситуациях (избегание, тональность)

Задание открытого типа с развернутым ответом

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В компании «СтройИнвест», списочной численностью сотрудников 500 чел., в отделе снабжения (18 человек) наблюдается затяжной конфликт между начальником отдела и двумя его подчинёнными. Конфликт влияет на производительность всего отдела. HR-специалист предлагает провести медиацию, но перед этим необходимо изучить общественное мнение в отделе:

- насколько широко распространены конфликтные настроения;
- есть ли скрытые причины;
- готовы ли сотрудники к медиации.

Время на исследование – 3 дня, бюджет минимален.

Задание:

1. Какой метод (или комбинацию методов) социологического исследования вы выберете для сбора информации в данной ситуации? Назовите метод(ы) и обоснуйте свой выбор (2–3 аргумента с учётом времени, бюджета, чувствительности темы).

2. Составьте 3-4 вопроса для анкеты (или гайда интервью), которые помогут выявить: отношение сотрудников к конфликту; их готовность участвовать в медиации. Для каждого вопроса укажите, какую информацию вы планируете получить.

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 1

1. Сравнительный анализ количественных (анкетирование) и качественных (интервью, фокус-группа) методов диагностики конфликтов: достоинства, ограничения, области применения

2. Наблюдение и анализ документов как методы выявления латентных конфликтов: протоколы, этические ограничения, практические примеры

3. Типология конфликтных личностей Э.Г. Линчевского: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный – поведенческие признаки и примеры из практики

4. Стратегии общения с конфликтными личностями разных типов: как выбрать тактику для снижения деструктивности

5. Фокус-группа как качественный метод изучения скрытых напряжений: гайд, модерация, анализ стенограммы, этические аспекты

6. Комплексная диагностика климата: социометрия Дж. Морено и анкета Михалюк – Шалыто – обработка, интерпретация, презентация руководству

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список

рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

Опрос по темам 1.1-1.3

Вопросы для опроса

1. В чём различие между анкетированием и интервью как методами выявления конфликтных зон? Приведите по одному преимуществу каждого метода в контексте диагностики конфликтов.

2. Какие документы могут служить источником данных о латентных конфликтах? Назовите не менее трёх видов и кратко поясните, какой признак конфликта можно выявить из каждого.

3. Назовите четыре типа конфликтных личностей по Э.Г. Линчевскому. Выберите один из типов и опишите два его поведенческих признака.

4. Какова эффективная тактика общения с демонстративным конфликтным типом на совещании? Почему публичное осуждение не работает?

5. Что такое социометрический статус (по Дж. Морено) и как он рассчитывается? Какой индекс характеризует общую сплочённость группы?

6. Какие три компонента (шкалы) оценивает анкета «Оценка социально-психологического климата» по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто? Приведите по одному примеру утверждения для каждого компонента.

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.

КТ – 2 (Темы 2.1-2.3)

Ситуационные задания

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Задание 1

В IT-компании «СофтСервис» в отделе разработки (12 человек) возник конфликт между ведущим разработчиком Михаилом и его коллегой Анной.

- Михаил обвиняет Анну в том, что она постоянно «перебивает на совещаниях, не даёт договорить и присваивает чужие идеи».

- Анна заявляет, что Михаил «ведёт себя как собственник, не делится информацией, кричит на коллег, когда они задают вопросы».

- Руководитель отдела дважды проводил «разборы» при всех, но конфликт только усилился: команда разделилась на две группы, производительность упала на 20%.

Руководитель обратился к HR-специалисту Ольге. Ольга предложила медиацию. Михаил согласился с условием: «Пусть она извинится». Анна согласилась, но сказала: «Я не обязана извиняться».

Задание:

1. Почему публичные «разборы», которые проводил руководитель, не только не решили конфликт, но и усугубили его? Назовите две психологические причины, опираясь на теорию групповой динамики и конфликтологии.

2. Опишите алгоритм действий HR-медиатора Ольги (не менее четырёх шагов) с учётом психологических особенностей участников. Для каждого шага укажите:

- какое этическое правило медиации соблюдается;
- какую психологическую задачу решает этот шаг (например, снижение тревоги, восстановление равноправия, переход от эмоций к интересам).

Задание 2

В розничной сети «Магнолит» в одном из магазинов (25 человек) возник конфликт между администратором зала Ларисой и двумя продавцами-консультантами (Олег и Марина). Конфликт перешёл в стадию эскалации: стороны не разговаривают друг с другом, в соцсетях появились взаимные обвинения, часть сотрудников жалуется на «атмосферу страха».

Руководитель магазина не смог помочь, так как сам конфликтует с Ларисой. HR-специалист Дмитрий предложил медиацию.

Лариса: «Не вижу смысла, они меня не уважают, пусть идут в суд».
Олег: «Я согласен, но только если Лариса публично признает, что была неправа».

Марина: «Я вообще не хочу этого разговора, меня всё устраивает».

Задание:

1. Почему предложение Олега «пусть Лариса публично признает неправоту» является психологически деструктивным и несовместимым с принципами медиации? Назовите две причины, опираясь на психологию конфликта и социальной коммуникации.

2. Что должен предпринять HR-медиатор Дмитрий, учитывая неготовность Марины и ультиматум Олега? Опишите три последовательных действия (алгоритм) для вовлечения сторон в медиацию, соблюдая этические принципы. Для каждого действия укажите, какую психологическую задачу оно решает.

Тестовые задания

С одним правильным ответом

Согласно теории групповой динамики К. Левина, какое состояние группы описывается как ситуация, когда противоречия уже существуют, но открытого столкновения ещё нет, и группа находится в состоянии скрытого напряжения:

- А) Инициация
- Б) Эскалация
- В) Латентная стадия
- Г) Завершение

С несколькими правильными ответами

Какие функции конфликта выделял Л. Козер, считая их полезными для группы и организации

- А) Деструктивная (разрушение группы)
- Б) Интегративная (сплочение перед внешней угрозой)
- В) Сигнальная (выявление скрытых проблем)
- Г) Эскалационная (переход на личности)

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

На какой стадии развития конфликта одна из сторон может демонстративно отказаться от выполнения поручений, а другая – подать жалобу руководству, при этом конфликт становится видимым для всех

- А) Латентная стадия
- Б) Инцидент

- В) Эскалация
- Г) Завершение

На установление соответствия

Соотнесите стадию развития конфликта (левый столбец) с её характерным признаком (правый столбец). Каждой стадии соответствует один признак.

№	Стадия конфликта	№	Признак
1	Латентная	А	Стороны переходят к личным оскорблениям, привлекают сторонников, конфликт разрастается
2	Инцидент	Б	Противоречия уже существуют, но открытого столкновения нет; сотрудники избегают друг друга, но не спорят открыто
3	Эскалация	В	Первое открытое столкновение: спор, обвинение, жалоба, демонстративный отказ от работы
4	Завершение	Г	Конфликт урегулирован: достигнуто соглашение, стороны помирились или одна из сторон уволена

С открытым ответом

В отделе продаж компании «РегионТорг» конфликт между начальником отдела Романом и менеджером Ириной длится уже три месяца. Началось с замечания Романа о срыве сроков отчёта (Ирина опоздала на 2 дня). Затем последовали обмен резкими письмами, обвинения в «профессиональной непригодности» и «неуважении». Сейчас Роман перестал давать Ирине сложные задачи, Ирина жалуется коллегам на «травлю», коллектив разделился на два лагеря.

HR-специалист Анна решила вмешаться. На первом же общем совещании отдела она сказала: «Роман, вы ведёте себя как тиран, Ирина – просто жертва. Давайте прекратим этот балаган». После этого Роман подал заявление об увольнении.

Вопросы

1. Определите, на какой стадии развития конфликта (латентная, инцидент, эскалация, завершение) находится ситуация к моменту вмешательства

Анны. Назовите два признака, по которым вы это определили (тема 2.1, ПК-4.3 3-9).

2. Какие две этические ошибки допустила HR-специалист Анна при вмешательстве в конфликт? Какие принципы (нейтральность, конфиденциальность, уважение, недопустимость ярлыков) она нарушила? (тема 2.2, ПК-4.3 У-12).

Доклад

Примерная тематика докладов в рамках КТ 1

1. «Поле сил» в теории групповой динамики К. Левина: как распознать конфликтное напряжение до открытого столкновения и использовать это знание для прогнозирования

2. Функции конфликта по Л. Козеру: интегративная и сигнальная – как использовать конструктивный потенциал конфликта для улучшения управления персоналом

3. Стадии конфликта: латентная, инцидент, эскалация, завершение – алгоритмы диагностики и выбора стратегии вмешательства для HR-специалиста

4. Этический кодекс HR-медиатора: принципы нейтральности, конфиденциальности, уважения сторон и добровольности – как их соблюдать в реальных трудовых спорах

Алгоритм медиации трудового спора «руководитель – подчинённый»: этапы, этические ограничения, типичные ошибки HR-медиатора

Опрос

Вопросы для опроса:

1. Что, согласно теории групповой динамики К. Левина, понимается под «полем сил»? Приведите пример двух разнонаправленных сил, которые могут вызвать конфликтное напряжение в коллективе.

2. Назовите две функции конфликта по Л. Козеру. Приведите по одному примеру каждой функции из организационной практики.

3. В чём заключается принцип нейтральности HR-специалиста при сборе информации о конфликте? Почему обвинение одной стороны («вы сами виноваты») является грубым нарушением этики?

4. В чём заключается принцип нейтральности HR-специалиста при сборе информации о конфликте? Почему обвинение одной стороны («вы сами виноваты») является грубым нарушением этики?

5. Какие две типичные этические ошибки допустил HR в следующей ситуации: на общем совещании он объявил имена конфликтующих сотрудников, заявил, что «Иванов – склочник, а Петрова – жертва», и потребовал от Иванова публичных извинений.

Какие принципы (конфиденциальность, недопустимость ярлыков, добровольность) были нарушены?

Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время – 2–3 минуты на вопрос. Оценка зависит от полноты ответа, ссылок на статьи законов и примеров из практики.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ

Критерии оценивания ситуационных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-----------------	-------------------

Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.
------	--

Общая оценка по КТ 1-2 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) выставляется автоматически по необходимому для зачета количеству баллов, набранных обучающимся в течение семестра. Если обучающийся в ходе текущего оценивания по дисциплине не набрал необходимое количество баллов, то он сдает зачет. Зачет проводится в форме устного собеседования по вопросам к зачету.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к зачету для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации.

Раздел 1. Диагностика конфликтов: социологические и социально-психологические методы

Тема 1.1. Социологические методы диагностики конфликтов (ПК-4.3 3-5, ПК-4.3 3-9)

1. Перечислите основные методы социологической диагностики конфликтов в организации (не менее трёх).
2. В чём преимущества и ограничения анкетирования по сравнению с интервью для выявления конфликтогенных зон?
3. Какие документы могут служить источником информации о латентных конфликтах? Приведите примеры.
4. Что такое «конфликтогенная зона»? Как с помощью опроса её выявить?
5. Опишите метод наблюдения за взаимодействием в рабочих группах: что фиксировать, как избежать искажений (эффект Хоторна).

Тема 1.2. Социально-психологические типы конфликтных личностей (ПК-4.3 3-9)

6. Назовите четыре типа конфликтных личностей по классификации Э.Г. Линчевского.
7. Каковы поведенческие признаки демонстративного конфликтного типа?

8. Какую тактику общения с ригидной конфликтной личностью вы предложите и почему?
9. Чем отличается типология конфликтных личностей Н.В. Гришиной от типологии Линчевского?
10. Какие методы психологической диагностики можно использовать для выявления типа конфликтной личности?

Тема 1.3. Методики изучения общественного мнения о климате и конфликтности (ПК-4.3 3-5, ПК-4.3 3-9)

11. Что такое фокус-группа и для выявления каких скрытых напряжений она наиболее эффективна?
12. Как рассчитывается социометрический статус члена группы по методике Дж. Морено?
13. Что измеряет индекс групповой сплочённости и как интерпретировать его низкие значения?
14. Какие три компонента (шкалы) оценивает анкета «Оценка социально-психологического климата» (Михалюк – Шалыто)?
15. Какие правила презентации результатов изучения общественного мнения руководству нужно соблюдать, чтобы не нарушить этику?

Раздел 2. Управление конфликтами: психология динамики, этика и технологии вмешательства

Тема 2.1. Психология внутригрупповых конфликтов (ПК-4.3 3-9)

16. Что такое «поле сил» в теории групповой динамики К. Левина и как оно связано с конфликтным напряжением?
17. Назовите две позитивные функции конфликта по Л. Козеру. Приведите примеры из организационной жизни.
18. Перечислите стадии развития конфликта в хронологическом порядке.
19. Каковы признаки перехода конфликта в стадию эскалации? Почему эскалацию трудно остановить без вмешательства?
20. Как знание стадий конфликта помогает HR-специалисту прогнозировать развитие ситуации и выбирать время для вмешательства?

Тема 2.2. Этические нормы поведения HR-специалиста (ПК-4.3 У-12)

21. Раскройте принцип нейтральности HR-специалиста при сборе информации о конфликте.
22. Почему недопустимо распространение слухов и навешивание «ярлыков» («склочник», «интриган») в ходе разбирательства?
23. Какие принципы включает этический кодекс медиатора? Назовите не менее трёх.
24. Чем опасна этическая ошибка «публичное обсуждение конфликта» для репутации HR и для участников?
25. Назовите две типичные этические ошибки HR при диагностике конфликта и объясните, как их избежать.

Тема 2.3. Технология медиации (ПК-4.3 У-12, ПК-4.3 З-9)

26. Перечислите основные отличия медиации от судебного разбирательства (не менее трёх).
27. Назовите этапы медиации в хронологической последовательности.
28. В чём заключается этап «позиции сторон» и какова роль медиатора на этом этапе?
29. Что такое информированное согласие в медиации и почему оно необходимо?
30. Приведите пример конфликтной ситуации «руководитель – подчинённый», в которой медиация будет эффективнее административного разбирательства, и кратко обоснуйте.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Тестирование.
6. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – до 20 минут. После

докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15 минут. Если по теме программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – до 15 минут. Также на занятиях предусмотрено проведение тестирования (тесты разных уровней сложности) Примерная продолжительность – до 15 минут. Практическое занятие заканчивается подведением итогов. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность -5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Андруник, А. П. Управление конфликтами : учебник для вузов / А. П. Андруник. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 392 с. – ISBN 978-5-394-06190-5. – Текст : непосредственный .
2. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2026. – 222 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16319-3. – Текст : непосредственный .
3. Распопова, Н. И. Организационная конфликтология : учебник для вузов / Н. И. Распопова. – Москва : Юрайт, 2025. – 230 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16744-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/580836> (дата обращения: 08.05.2026) .

4. Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учебное пособие / К. В. Решетникова. – Москва : Инфра-М, 2024. – 175 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-003512-3. – Текст : непосредственный .
5. Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С.М. Емельянов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 319 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17528-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/535520> (дата обращения: 12.05.2026) .

8.2. Дополнительная литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. -14-е изд. -СПб. : Питер, 2019. -1024 с. -ISBN 978-5-4461-0456-7.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. -381 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04617-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/560234>
3. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. -Москва : Альпина Паблишер, 2021. -312 с. -ISBN 978-5-9614-3256-2.
4. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: технологии отбора, оценки и развития : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. -Москва : ИНФРА-М, 2024. -432 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-16-012345-7. -Текст : электронный // ЭБС Znanium [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1234567>
5. Литвинюк А. А. Оценка персонала : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. - Москва : Юрайт, 2023. -304 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09873-4.
6. Модели компетенций в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / под ред. Е. В. Маслова. -Москва : Издательство Юрайт, 2024. -287 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09876-5. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/544321>
7. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. -М. : НРРО, 2019. -384 с. -ISBN 978-5-00000-021-8.
8. Трудовое право России : учебник для вузов / под ред. А. М. Куренного. -5-е изд., перераб. и доп. -Москва : Издательство Юрайт, 2025. -672 с. - (Высшее образование). -ISBN 978-5-534-15678-2. -Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/581700>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.02.2025). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 29.12.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
4. Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (ред. от 27.03.2023). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Приказ Росархива от 20.12.2019 № 236 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов...» (с изм. от 14.06.2024). -Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Профессиональные стандарты (по актуальному перечню Минтруда России). -Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru> (официальный сайт).

8.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)
2. Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть
3. Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)
4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству
5. Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> – свободный доступ к основным актам
6. Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов
7. Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям
8. КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ
9. Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала
10. Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система
11. Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудиториям

- Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

- Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

- Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).
- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
 - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадриков», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.

Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.

- Справочно-правовая система «Гарант» – альтернативный источник правовой информации.

Режим доступа: <http://www.garant.ru>

- Официальный интернет-портал правовой информации (правовой портал) – официальное опубликование законов.
Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>
- Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России) – для изучения требований к должностям.
Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru>
- Электронно-библиотечные системы (ЭБС) – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).
- Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google) – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

Доступ к сети Интернет

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).