

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Экономической теории и управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.13 Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Производственный менеджмент

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 <i>Введение в дисциплину</i>	3
1.2 Лекция № 2 <i>Кадровая политика</i>	3
1.3 Лекция № 3 <i>Методы формирования кадрового состава</i>	6
1.4 Лекция № 4 <i>Методы поддержания работоспособности персонала</i>	11
1.5 Лекция № 5 <i>Конфликт как инструмент развития</i>	15
2. Методические указания по проведению практических занятий.....	20
2.1 Практическое занятие № ПЗ-1 <i>Введение в дисциплину.....</i>	20
2.2 Практическое занятие № ПЗ-2 <i>Кадровая политика</i>	20
2.3 Практическое занятие № ПЗ-3 <i>Методы формирования кадрового состава</i>	20
2.4 Практическое занятие № ПЗ-4 <i>Методы поддержания работоспособности персонала</i>	21
2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 <i>Конфликт как инструмент развития</i>	22

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция № 1

Тема: «Введение в дисциплину»

1. Вопросы лекции:

1. Современное состояние мировой экономики
2. Мировые проблемы в области управления персоналом

2. Краткое содержание вопросов

1. Современное состояние мировой экономики

В интерактивной форме происходит обсуждение тенденций в области экономики, права, межнациональных и межрелигиозных напряженностей в окружающем мире на нынешний момент. Происходит выделение важных вопросов, касающихся безопасности и экономического развития в мире. Делаются выводы о росте или снижении важности каких-либо факторов на перспективное видение развития мировой экономики.

2. Мировые проблемы в области управления персоналом

В интерактивной форме происходит обсуждение тенденций в области управления персоналом в странах – лидерах мировой экономики: какое развитие у образования в этих странах; тенденции требований к профессиям и к уровню квалификации персонала; уровень оплаты труда и т.п.

Происходит анализ ситуации в экономике РФ и ее перспективы на будущее.

Анализируется экономическая ситуация в регионах и, в частности, в Оренбургской области.

Кратко обсуждаются тенденции на рынке труда и в области управления персоналом в Оренбургской области.

Лекция № 2

Тема: «Кадровая политика»

1. Вопросы лекции:

1. Типы кадровой политики.
2. Этапы проектирования кадровой политики.
3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
4. Условия разработки кадровой политики.

2. Краткое содержание вопросов

1. Современное состояние мировой экономики

Под *политикой организации*, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная

часть стратегически ориентированной политики организации — *ее кадровая политика*, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле

это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле

это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую*.

2. Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;

- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить *четыре* основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы к пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

4. Условия разработки кадровой политики

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.* Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) *стиль управления, закреплённый в том числе и в структуре организации.* Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) *условия труда.* Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива.* Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства.* Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Лекция № 3

Тема: «Методы формирования кадрового состава»

1. Вопросы лекции:

1. Проектирование структуры организации.
2. Планирование потребности в персонале.
3. Анализ кадровой ситуации в регионе.
4. Оценка кадров при приеме на работу.
5. Адаптация персонала.

2. Краткое содержание вопросов

1. Проектирование структуры организации

Виды структурирования

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то *возможные связи между звеньями системы* позволяют различать следующие виды структурирования:

- 1) *линейная* — звенья связаны друг с другом последовательно;
- 2) *функциональная*;
- 3) *кольцевая* — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;
- 4) *«колесо»* — в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- 5) *звездная* — в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- 6) *многосвязная* — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- 7) *сотовая* — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- 8) *иерархическая* — характеризуется наличием иерархии управления;
- 9) *смешанная* — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Факторы проектирования организаций

Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде можно выделить *четыре* группы факторов:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Этапы проектирования организации

Проектирование организации осуществляется по следующим этапам.

1. *Определяются цели и результаты деятельности* — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.
2. *Определяются связи с внешней средой* — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).
3. *Разделяются процессы* — по стадиям, по уровням иерархии.
4. *Группируются функции*. Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны две стратегии: 1) группировка работ вокруг ресурсов и 2) вокруг результата деятельности.

2. Планирование потребности в персонале

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его! способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Характер оценок потребности в персонале

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Расчет потребности в персонале

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1) производственная программа, 2) нормы выработки, 3) планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где $Ч$ — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где $ОП$ — объем производства;

$В$ — выработка на одного работающего.

3. Анализ кадровой ситуации в регионе

На стадии формирования организации особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Он существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат того анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе*.

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Результатом анализа *регионального рынка профессий* должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников:

- высший слой работников нефизического труда;
- низший слой работников нефизического труда;
- высший слой работников физического труда;
- низший слой работников физического труда;
- фермеры и сельскохозяйственные работники.

4. Оценка кадров при приеме на работу

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *альтернативой найму*, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении *контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам*.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают *внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами*.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

5. Адаптация персонала

Адаптация — процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интен-

сивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. *Ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. *Действенная адаптация*. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Лекция № 4

Тема: «Методы поддержания работоспособности персонала»

1. Вопросы лекции:

1. Повышение производительности и нормирование труда.
2. Оценка рабочих мест.
3. Обеспечение качества труда.
4. Оценка труда: уровни, подходы, методы.
5. Аттестация персонала.

2. Краткое содержание вопросов

1. Повышение производительности и нормирование труда

Производительность труда — количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда.

Цели и факторы повышения производительности труда

Основная проблема организаторов производства в настоящее время, вне зависимости от форм собственности, — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности *служб управления персоналом* в этом направлении являются:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяют два типа факторов:

1) краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, циклические колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);

2) долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Производительность связана с количеством (количеством часов, трудозатратами) и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить *два основных подхода к оценке производительности труда*.

1) Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:

- численность производственных рабочих и всего персонала;
- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

2 Оценка рабочих мест

Рабочее место — это совокупность задач, функций и ответственностей, выполняемых специалистом для осуществления своей должности в организации.

Оценка рабочих мест, или инспекция труда, — это независимая проверка работы с целью:

- анализа содержания труда, ее проверки на степень адекватности и оптимальности для выполнения конкретной функции в организации;
- гарантии качества выполняемой работы, проверки стандартов выполнения работы;
- формирования предложений по совершенствованию организационной структуры, обеспечения выполняемой деятельности.

Оценка рабочих мест — это *инструмент контроля труда* в целях обеспечения помощи руководителям и самим сотрудникам. Оценка рабочих мест может дать информацию о степени соответствия работы заданным стандартам, ее обеспеченности необходимыми средствами, компетенциями и полномочиями. Такая оценка может дать независимую информацию о содержании и порядке реализации деятельности, позволить провести экспертизу порядка ее реализации, а также обогатить сложившееся направление новыми подходами.

Перед проведением оценки рабочих мест необходимо познакомить инспекторов с сотрудниками, выполняющими инспектируемую деятельность, согласовать графики посещения рабочих мест, показать инспекторам всю «географию» отдела, в котором работают исполнители. Следует уделить достаточное внимание установлению хорошего контакта между инспекторами и сотрудниками (менеджерами) изучаемого подразделения, согласовать ожидания с целями предстоящего мероприятия, сроки и форму представления результатов. Несмотря на то, что оценка труда проводится, как правило, по заказу вышестоящего руководства, результаты должны ожидать и быть готовы использовать и сами сотрудники. Только в этом случае проводимое мероприятие может быть с интересом воспринято всеми сторонами.

Порядок проведения оценки определяется порядком выполняемых функций. Целесообразно следовать естественному движению работы, последовательно проанализировать те этапы и мероприятия, которые выполняются работником. Собеседование с руководителем позволяет ему изложить свое представление о порядке и условиях выполнения изучаемой функции, описать особенности работ на конкретном рабочем месте и будущие тенденции их изменения. Целесообразно побеседовать и со следующим в цепи иерархии сотрудником, даже если он просто повторит сказанное руководителем, это даст возможность проверить полученную информацию и уточнить ее.

После беседы с руководящими работниками, рассматривать работу целесообразно, начиная с наименее компетентных сотрудников, тех, кто выполняет эту работу, может быть, недавно, или не очень качественно, и кончая вновь руководителем.

3. Обеспечение качества труда

Сегодня вопрос качества наиболее важен, так, как это существенный параметр конкурентоспособности товара.

Подходы к обеспечению качества

В истории подходов к обеспечению качества можно выделить *два* основных периода.

1. Период контроля — примерно до 60-х годов XX в, предполагалась, что качество можно обеспечить путем оценки качества произведенного товара и ее соответствия заданным стандартам. Контроль обеспечивался как на входе (проверка качества сырья), так и на выходе — контроль качества продукции. Поэтому большое внимание уделялось созданию отделов контроля и внедрению технологий проверки выпущенного товара.

2. Период управления качеством (контроллинга) — как технологический процесс обеспечения качества на каждом из этапов производства. Процесс обеспечения качества должен включать:

- оценку уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей;

- долгосрочное прогнозирование;
- планирование уровня качества;
- разработку стандартов;
- проектирование качества в процессе конструирования разработки технологом;
- контроль качества сырья;
- пооперационный контроль в процессе производства;
- приемочный контроль;
- контроль качества в процессе эксплуатации (после продажи);
- анализ отзывов и рекламаций покупателей.

Понятно, что задача обеспечения качества продукции при таком подходе является междисциплинарной и должна стать предметом взаимодействия различных подструктур организации.

Уровни качества

Для нас же, в рамках менеджмента персонала, основной вопрос — *формирование установки на качество* у сотрудников организации и выделение сферы ответственности поста персонала за достижение высокого уровня качества продукции. Можно выделить несколько уровней качества (рис. 2).

1. *Обязательный уровень качества* — самый низкий (законно) [Приемлемый уровень, ниже и представить себе нельзя, иначе под угрозу будет поставлено даже недолгое существование фирмы. Этот уровень («Это») обеспечивается системами контроля качества.

2. *Ожидаемый уровень качества* — это качество, ожидаемое клиентом, тот стандарт, который должен быть выдержан, чтобы обеспечить длительное существование организации. Этот уровень («Мы») обеспечивается культурой организации.

3. *Сознательный уровень качества* — это такой уровень качества, который клиент даже не ждет, но без сомнения оценил бы его по достоинству. Этот уровень («Я») обеспечивается личностным вдохновением каждого сотрудника.

4 Оценка труда: уровни, подходы, методы

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства,

Оценка труда и кадровые задачи

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;

- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;

• доведение результатов оценки до подчиненного. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Основные подходы к оценке труда:

1) *Оценка результата* (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2) *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4) *Процедуры ранжирования*, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

5 Аттестация персонала

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами), что иллюстрирует табл. 2

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с умом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

1. *Подготовка*, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2. *Проведение аттестации*:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

- анализируются результаты;

- проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. *Подведение итогов аттестации*:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации включает: 1) оценку труда, 2) оценку персонала, 3) сведение и обработку данных, 4) собеседования по результатам аттестации.

1) *Оценка труда* — это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда.

2) *Оценка персонала предполагает*:

- диагностику уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

- оценку перспектив эффективной деятельности;

- оценку роста;

- ротацию.

3) *Сведение и обработка данных*, как правило, проводятся по окончании аттестации.

Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации

4) *Проведение собеседований по результатам аттестации*. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной

кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Лекция №5

Тема: «Конфликт как инструмент развития»

1. Вопросы лекции:

1. Исторический экскурс в конфликтологию
2. Понятие конфликта
3. Формально-логические модели конфликтов

2. Краткое содержание вопросов

1. Исторический экскурс в конфликтологию

Житейское толкование конфликта можно найти во многих книгах, например толковых словарях русского языка, — ссора, спор, драка. Профессиональный подход требует доопределить такое обыденное понимание.

«Социология конфликта» — так назвал одну из своих работ немецкий философ и социолог Г. Зиммель (1858—1918). В современной социальной психологии и социологии понятие «конфликтология» употребляется как собирательный термин для обозначения особой области исследований.

Степень интереса к исследованию конфликта значительно менялась — от признания важности и позитивной ценности конфликта в конце XIX — начале XX вв. (Зиммель) до минимального внимания к нему со стороны социальных аналитиков, с одной стороны, и попыткой создания в настоящее время специальной дисциплины о конфликтах — конфликтологии, с другой.

Снизившийся в 20-е годы XX в. интерес к проблеме конфликта снова возрос с 40-х годов. Попытку возрождения теории конфликтов связывают с именем Т. Парсонса.

Проблема конфликта изучается в рамках различных научных школ: социалдарвинизма, психоанализа, гештальтпсихологии, символического интеракционизма, когнитивизма, математического моделирования и др.

Наибольшую известность получили концепция *позитивно-функционального конфликта* Л. Козера, *конфликтная модель общества* Р. Дарендорфа, *общая теория конфликта* К. Боулдинга.

Перманентность конфликтов стала широко признанной уже в прошлом веке. Согласно Г. Спенсеру, конфликт неизбежен и стимулирует развитие общества. По Г. Зиммелю, конфликт определяется как одна из форм разногласий, объединяющая противоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны. К. Маркс разработал теорию классовой борьбы, построенную на принципиальном глобальном конфликте, который приводит к расколу общества как предварительному условию гармонии. Положительная роль конфликта, по Зиммелю, — в стимулировании динамичности и адаптации.

Конфликт предметно рассматривается в политологии, в которой приняты две базовые его модели: либеральная, или плюралистическая, и элитарная, или авторитарная.

Согласно *плюралистической (либеральной) модели* конфликты повсеместны, неизбежны, поскольку общество состоит из разных групп интересов. Известный американский социолог Р. Парк (1864—1944) называл конфликт основным видом взаимодействия. Согласно немецкому социологу Р. Дарендорфу, конфликт содержит в себе творческое ядро и вызов, является условием существования человеческой свободы наряду

с рынком, открытостью, гласностью. Конфликты воспринимаются не как благо само по себе, а как неизбежный способ преодоления противоречий в ходе реформирования структур и сообщества в целом. Обилие конфликтов предпочтительнее одного. Современная социология конфликта видит в множественности конфликтов уменьшение возможности развития одного, которое ведет к расколу. Многообразие разнонаправленных коллизий уменьшает опасность однонаправленного его раскола, значительная часть конфликтного потенциала — энергия общественного недовольства — растрачивается и взаимоуничтожается в многочисленных локальных столкновениях. Согласно Р. Дарендорфу, подавление конфликтов ведет к их обострению.

Конфликт не заканчивается войной. За военной фазой конфликта следует политическая, которая всегда есть прогресс в его развитии. Не случайно М. Дюверже определил политику как войну, продолженную другими средствами и в других формах. Суть других средств и форм в упорядочении конфликтов — в сведении к минимуму деструктивного влияния.

Авторитарная (элитарная) модель конфликтов, существующая в политологии, рассматривает конфликты как отражающие противоречия не столько между отдельными группами, сколько между элитой и массой. В соответствии с этой моделью борьба возникает тогда, когда власть сосредоточивается в руках незначительной группы людей. Данная модель конфликта сходна с ленинской теорией революционной ситуации. Однако концептуально два подхода противоположны.

Главное в элитарной модели — критика верхов во имя сохранения стабильности. Поэтому ее иногда называют *консервативной*. Назначение же ленинской теории — в обосновании благоприятных условий захвата власти.

Проблема конфликтности интересовала З. Фрейда, К. Юнга, Э. Берна. Но как самостоятельный термин в психологии конфликт появился позже, чем в социологии и некоторых других науках (например, в математике).

2. Понятие конфликта

Проблема понятий

Считается, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но даже необходимо. Лучше всего *руководить без конфликтов*, — не случайно так и названа столь популярная книга В. Зигерта и Л. Ланг (постоянно помещаемая в списки рекомендуемой конфликтологической литературы). Но если вы внимательно прочитаете эту работу немецких психологов, то обнаружите там как раз обратное. Они утверждают, что конфликты — это не обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации.

Об атмосфере повышенной конфликтности говорят государственные служащие и управляющие коммерческих банков, работники службы занятости и безработные специалисты, старики и молодежь. Пресса и телевидение напоминают обществу о противоречиях между реальными возможностями субъектов РФ, граждан России и желаемыми формами реализации их интересов. Политики предлагают неотложные меры по разрешению разрушительных общероссийских конфликтов. А менеджеры наиболее актуальным все чаще считают владение технологиями работы в конфликтных ситуациях. И все хотят управлять конфликтами.

Но когда ставится вопрос их урегулирования, выбора форм работы в конфликтной ситуации, оптимизации действий по ее преодолению, то прежде всего встает проблема понимания сущности самих понятий: «выход из конфликта» и «уход от него», «профилактика», «урегулирование», «регулирование», «разрешение», «решение» и «преодоление». Трудность выбора усугубляется как отсутствием абсолютного единства

теоретических подходов, так и отсутствием прямой зависимости успеха субъекта в конфликте на одном этапе от успеха на другом.

Запутывает и давняя привычка или, точнее, традиция делить конфликты на деструктивные и конструктивные. А как заранее узнать, какой он?

Проблема выбора подхода

Следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. Конфликт — это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие... (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния... — с точностью до формулировки у различных авторов.

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

В силу такого подхода В.И. Андреев и определяет:

• *конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.*

Антагонистический характер конфликта можно считать характеристическим признаком других моделей;

• *конфликт — столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;*

• *конфликт социальный — попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;*

• *конфликт — открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.*

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные — редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт — это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход был всегда в математической теории игр (названная так в силу исторических причин возникновения из попыток исследования игр, она является теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликтов, и оба термина «игра» и «конфликт» обозначают одно и то же понятие и по сути являются «математическими синонимами»). Характерен он и для современной социологии конфликта (А.Г. Здравомыслов, Е.И. Степанов, Т.С. Сулимова), социальной психологии (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская), теории организационного развития и, конечно же, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне коррелируют между собой (основные определения, постулаты), что позволяет выводы в одних применять для теоретических построений в других, сохраняя научную строгость, полноту и непротиворечивость. Коррелируемость особенно важна, если учесть, что теория игр

активно развивалась еще в XVIII и XIX вв. раньше большинства наук, занимающихся сегодня конфликтами (а ее зарождение как математической дисциплины относят к тому же письму Паскаля к Ферма от 29 июля 1654 г., которое принято считать началом и теории вероятностей), но вот определение конфликта по теории игр вступает в противоречие со всеми теоретическими моделями первого подхода.

3 Формально-логические модели конфликтов

В соответствии с определением, *математическая теория игр* является теорией математических моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликта (а также в условиях неопределенности). Поэтому вопросы, связанные с оптимальным поведением сторон в конфликтах, с желательными исходами конфликтов, являются в ней основными. Непосредственных вопросов такого рода три:

1) Какими принципами оптимальности следует руководствоваться при рассмотрении конфликтов того или иного типа? Иначе говоря, в чем состоит (оптимальное) решение того или иного конфликта?

2) Реализуем ли применительно к данному классу конфликтов выбранный для него принцип оптимальности? Формально этот вопрос сводится к существованию у конфликтов из заданного класса тех решений, которые выбранным принципом квалифицируются как оптимальные.

3) В чем состоит применение выбранного принципа оптимальности к данному конфликту (или к данному классу конфликтов)? Ответом на этот вопрос должно служить нахождение решения конфликта в том же смысле слова, в каком принято говорить о нахождении решения применительно к любой математической задаче.

К сожалению, понятие *оптимальности* принимаемого решения значительно труднее поддается формализации, чем понятия *конфликта* и *принятия решения*. Эта задача и до сих пор — одна из самых важных в теории игр.

Так как математическая теория игр — теория *моделей* принятия решений, она не занимается этими решениями как психологическими или волевыми актами; не занимается она и вопросами их фактической реализации.

В рамках теории игр, принимаемые решения выступают как достаточно упрощенные и идеализированные схемы реальных явлений. При этом, разумеется, степень этого упрощения не должна превосходить известных пределов, за которыми модель уже утрачивает существенные черты явления.

То, что теория игр есть теория математических моделей, и она является разделом математики, означает, что конструируемые в ней модели являются *формальными, знаковыми* (а не, скажем, макетными или аналоговыми) и их формирование и средства анализа также *формальны*.

В частности, *формально же* должны вводиться и основные понятия.

Практически это означает, что эти понятия должны задаваться своими свойствами, которым тем самым придается смысл аксиом. Дальнейшее образование понятий и установление свойств может вестись уже без того, чтобы прибегать к каким-либо «интуитивным» соображениям. Сказанное отнюдь не оспаривает практической целесообразности использования интуиции, особенно как способа практической проверки формально полученных результатов.

В соответствии со сказанным при построении теории с самого начала необходимо формализовать те понятия, которые входят в ее определение: 1) конфликт, 2) принятие решения и 3) оптимальность решения.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Введение в дисциплину

2.1.1 Задание для работы:

1. Современное состояние российской экономики
2. Проблемы в области управления персоналом на предприятиях Оренбургской области.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Круглый стол

2.1.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Кадровая политика

1.2.1 Задание для работы:

1. Типы кадровой политики. *Группа делится на три команды и обоснованно определяет тип кадровой политики, который по мнению команды наиболее эффективен для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2. Условия разработки кадровой политики. *Группа делится на три команды и описывают условия разработки кадровой политики для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).*

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.2.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Методы формирования кадрового состава

2.3.1 Задание для работы:

1. Анализ деятельности. Должностные инструкции. Группа делится на три команды и разрабатывает должностные инструкции для: 1) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливёр»; 2) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).

Количество персонала должно быть не менее 5 человек.

2. Привлечение кандидатов на работу в организацию. Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по привлечению кандидатов для: 1) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливёр»; 2) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Всего необходимого по мнению команды персонала вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.3.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Методы поддержания работоспособности персонала

2.4.1 Задание для работы:

1. Разработка программ стимулирования труда. Группа делится на три команды и разрабатывает программы стимулирования труда для: 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.

2. Непосредственные методы сокращения персонала. Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по сокращению персонала с помощью непосредственных методов для: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливёр»; 2) Персонала малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Персонала торговой организации (магазина/торговой точки).

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит

выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.4.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Конфликт как инструмент развития

2.5.1 Задание для работы:

1. Предотвращение деструктивного конфликта. *Группа делится на три команды и разрабатывает план предотвращения деструктивного конфликта (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2. Управление конструктивным конфликтом. *Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по управлению конструктивным конфликтом (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.*

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

2.5.3 Результаты и выводы:

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.