

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Томский государственный университет систем
управления и радиоэлектроники» (ТУСУР)

ОСНОВЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебно-методическое пособие

Электронное издание

Томск

2018

УДК 331.108; 316.35; 316.628

ББК 6/8

О-75

Основы HR-менеджмента: теория и практика / сост. К.В. Солдатенко, Д.В. Караваева, Т.И. Сулова, Д.М. Моисеева, В.Д. Чернецова, А.А. Музыка, М.А. Мальцева, П.Н. Видершпан, А.В. Ларионова, А.В. Артеменко, В.В. Орлова, В.Д. Чернецова, А.А. Музыка, М.А. Мальцева. Томск, 2018. – 83 с.

Учебно-методическое пособие для студентов всех направлений подготовки

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов всех форм обучения высших учебных заведений. В пособии отражены основные теоретические представления об особенностях управления персоналом в организации, и предложены практические методы развития персонала. Учебно-методическое пособие является результатом коллективной работы студентов и преподавателей кафедры философии и социологии ТУСУР.

©Томский университет систем управления и радиоэлектроники, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА (К.В. Солдатенко, Д.В. Караева, Т.И. Сулова)	4
ТЕМА 2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА (Д.М. Моисеева, М.А. Мальцева)	11
ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ (П.Н. Видершпан, А.В. Ларионова).....	25
ТЕМА 4. МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА (А.В. Артеменко, В.В. Орлова).....	38
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (В.Д. Чернецова, А.А. Музыка, М.А. Мальцева).....	44
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	81

ТЕМА 1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Понятие корпоративной культуры

Понятие «корпоративная культура» появилось в XIX веке. Оно было сформулировано немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя отношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Со временем понятие распространилось на все сферы, но потерпело некоторые изменения.

Во многочисленных источниках, посвященных рассмотрению данной темы, обычно используются два понятия: корпоративная и организационная культура. Причем в одних этим терминам придается совершенно различное значение, в других – практически идентичное. Перед рассмотрением этих понятий следует уточнить, что конкретно подразумевается по каждому из них.

Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ посвященных этой теме четко не разводятся такие понятия как корпоративная культура и организационная культура, хотя само существование этих определений предполагает различение феноменологии стоящей за каждым из них.

Одна из попыток предпринимается известным отечественным консультантом Т.Ю. Базаровым. Он квалифицирует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура - это «интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии».

По мнению других специалистов, если определяющим будет временной критерий, то организационная культура – это прошлое компании, а корпоративная – ее будущее.

Любая организация имеет свою историю, которая влияет на ее образ жизни, традиции, нормы и правила взаимодействия. Сформировавшись когда-то, такая культура сильно влияет и на людей в организации и на организацию в целом. Чаще всего организационная культура нацелена на управление данной организацией, причем ее влияние может тормозить развитие, расширение предприятия.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Корпоративная культура живет в единой символике, посредством которой передаются ценностные ориентации, негласные правила поведения, представления о принятом и неприемлемом способах взаимодействия, лежащие в основе построения взаимодействий внутри и за пределами организации.

Корпоративная культура - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем.

Основу корпоративной и организационной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это – ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Среди составляющих и организационной, и корпоративной культуры можно выделить такие понятия, как ценностные ориентации, идеи, установки. Но если в рамках корпоративной культуры под этим подразумевается социально-психологический климат, то в организационной культуре это структура, модель организации.

Таким образом, корпоративная культура – это элемент внутренней организации, совокупность основных ценностей, норм, традиций и стандартов поведения, которые разделяются всеми людьми в организации и определяют приемлемое и неприемлемое поведение в организации.

Типы корпоративной культуры в организации в зависимости от стиля управления

Авторитарная или директивная корпоративная культура

Отличается централизацией власти, достаточно строгой служебной иерархией, тотальным контролем. При этом мнение коллектива практически не учитывается, а руководитель принимает все решения самостоятельно или в узком кругу приближенных.

Преимущества: руководитель контролирует работу, четкая дисциплина, высокая эффективность в условиях кризиса.

Недостатки: отрицательное влияние на морально-психологический климат, снижение инициативности, отсутствие обратной связи.

Попустительская

Система корпоративной культуры организации отличается полным бездействием не только сотрудников, но и работников. При возникновении

серьезных проблем все стараются занять нейтральную позицию. Работа продвигается, но медленно.

Преимущества: отсутствие жесткого контроля, возможность самовыражения, подходит для творческих коллективов.

Недостатки: слабый уровень дисциплины, низкая мотивация, негативный отклик при вмешательстве руководства.

Демократическая или коллегиальная

Подразумевает рациональное распределение обязанностей, коллегиальное принятие решений, наличие двухсторонних связей.

Преимущества: психологический комфорт, лояльность персонала, высокая ответственность работников.

Недостатки: управление корпоративной культурой организацией требует постоянного контроля со стороны руководства, затягивание сроков принятия окончательных решений, неуместная фамильярность.

Функции корпоративной культуры

- **Познавательная функция**

На стадии знакомства с коллективом, закрепленная система ценностей и целей помогает новым сотрудникам приспособиться к жизни в данной команде.

- **Регламентирующая функция**

Культура в коллективе – это индикатор норм поведения в нем.

- **Функция общественной памяти**

Накопление существующих ценностей, их воплощение в действиях сотрудников.

- **Коммуникативная функция**

За счет общих элементов культуры, норм поведения и целей происходит взаимодействие сотрудников корпорации.

- **Мотивационная функция**

Принятие культуры может пробудить в сотруднике скрытый потенциал.

- **Охранная функция**

Культура в коллективе служит своего рода препятствием для нежелательных тенденций.

- **Формирование имиджа компании**

Клиентам или партнерам извне не нужно вникать в тонкости процесса, знакомиться с документацией, они формируют свое мнение о ней, исходя из ее системы ценностей и ориентиров;

- **Образовательная функции**

Культура предполагает постоянное самосовершенствование и обучение, что благоприятно влияет на рабочую деятельность сотрудника;

Элементы корпоративной культуры

Выделяют следующие основные элементы: миссия компании, цели, имидж, корпоративные ценности, нормы и правила поведения, процедуры и поведенческие ритуалы, коммуникационные каналы.

Если рассматривать корпоративную культуру некоторых стран, можно найти существенные отличия.

Европейские страны:

- Помощь в адаптации новичков;
- Продвижение ценностей, размещение лозунгов на плакатах, брошюрах;
- Проведение выступлений с целью рассмотрения ценностей, правил и целей;
- Вдохновение сотрудников на работу различными методами;

Россия:

- Празднование торжеств в офисе или за его пределами;
- Проведение спортивных мероприятий, в том числе вместе с компаньонами;
- Пение корпоративного гимна;
- Совместные поездки, отдых, празднования по различным поводам;

- Прочие традиции.

Помимо базовых элементов корпоративной культуры мотивирующими факторами могут считаться:

Возможность самореализации. Самореализация – это отличный инструмент нематериального стимулирования персонала. Как следствие кадровая политика компании обязательно должна предполагать наличие таких возможностей для самореализации как тренинги, стажировки, профессиональные конкурсы, карьерное развитие.

Карьерный рост. В случае, когда предприятие обладает проработанной и грамотно внедренной программой карьерного роста сотрудников, ее эффективность возрастает. Сотрудник, добившийся повышения, признания среди коллег и руководства, сильнее отдается работе, стремится к большему.

Развитие карьеры персонала. Мощнейший мотивирующий фактор. Корпоративная культура, предполагающая возможность роста и развития сотрудников, бесспорно, является более эффективной с точки зрения мотивации, чем та, которая ограничивает сотрудников лишь одной степенью карьерной лестницы.

Ротация персонала. Она способствует повышению профессиональной квалификации, обеспечивает взаимоменяемость внутри коллектива, расширяет представление сотрудников о направлениях деятельности, укрепляет связь между подразделениями.

Информирование. Сотрудники должны владеть полной информацией о том, что значимо лично для них. Это важная потребность, которую нельзя оставить без внимания. Состояние неопределенности, неясности снижает мотивацию персонала. Сотрудникам должна предоставляться достоверная, доступная и своевременная информация о делах компании, касающихся непосредственно их, и имеющая для них значение.

Коммуникация. Связь между сотрудниками, отлаженные коммуникационные потоки способствуют поддержанию единения и сплоченности коллектива.

Взаимодействие персонала формирует внутри коллектива те модели поведения, которые отвечают стандартам, нормам и правилам компании.

Символика. Девизы, обряды, традиции компании – неотъемлемая часть корпоративной культуры, сильный мотивирующий фактор, помогающий донести миссию и корпоративные ценности компании до персонала в наиболее доступной форме. Традиции, в свою очередь, представляют внутрикоммуникационную среду компании. Организация рабочего пространства, форменная одежда, символические цвета, знаки, атрибуты – все это составляет некое идеальное мироустройство, частью которого является персонал компании.

Практическая часть (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 1).

ТЕМА 2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Один из самых важных видов профессиональной деятельности и обязанностей HR-менеджеров – подбор персонала. От правильно подобранного персонала зависит производительность организации, ее статус и место в конкурентной среде. Специалисты выделяют следующие методы поиска нового сотрудника:

- повышение или перевод на другую должность действующих сотрудников;
- поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей;
- привлечение сотрудников из других организаций, «переманивание» персонала;
- поиск через печатные средства массовой информации и Интернет-сайты;
- привлечение выпускников вузов или студентов старших курсов;
- обращение в рекрутинговые организации (кадровые или консалтинговые агентства).

При поисках нового сотрудника в компанию выстраивается определенная стратегия, предполагающая ответы на следующие вопросы: «Какой нужен кандидат? Где будем искать? Чем будем привлекать? Каким методом искать?». Ответы на эти вопросы дадут четкое представление о том, какой сотрудник нужен компании.

Главным мероприятием при поисках нового сотрудника является собеседование. Под данным термином подразумевается встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования – познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества.

Стандартное собеседование имеет следующую структуру:

- Установление контакта. Задача интервьюера — создать хорошее впечатление о компании, дать возможность соискателю чувствовать себя комфортно.

- Краткий (5—20 мин) разговор о компании.

- Непосредственно собеседование: кандидат отвечает на поставленные вопросы и выполняет ряд ситуационных задач.

- Кандидату предоставляется возможность задать интервьюеру интересующие его вопросы.

- PR вакансии (этап может отсутствовать, если кандидат не интересен компании).

- Обсуждение алгоритма дальнейшего взаимодействия.

В разных странах при приеме на работу существует различный подход к проведению собеседования. Они различаются уровнем требования, наличием приёмных тестов, характеристик с предыдущего места работы. Существующие методики его проведения определяются страной, где этот метод был разработан. Приведем несколько примеров.

1. Британский метод (личная беседа без предварительной подготовки, общие вопросы без углубления в подробности биографии и т.п.).

2. Немецкий метод представлен рядом каких-либо обязательных процедур, которые должен пройти кандидат прежде, чем попасть на собеседование. Одним из главных «этапов» является подготовка различных характеристик, предоставление рекомендаций от прошлых работодателей.

3. Американский метод реализуется через проверка различных качеств человека с помощью тестирований, а также общения в неформальной обстановке. Большое внимание уделяется потенциалу и недостаткам.

4. Китайский метод предусматривает предварительные письменные экзамены на различные темы. Те, кто получил наибольшие оценки, допускаются к сочинению на тему будущей работы. Лучшие принимаются на работу [23].

В зависимости от разных факторов собеседования подразделяют на группы. Типы зависят от цели проведения собеседования, его содержания, формы проведения, места и способа проведения. В таблице ниже представлена классификация типов собеседований (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация типов собеседований

По содержанию:	Биографическое собеседование
	Ситуационное собеседование
	Критериальное собеседование
В зависимости от цели работодателя:	Отсеивающее собеседование
	Отборочное собеседование
	Серийное собеседование
По форме организации:	Телефонное / видео интервью (превью)
	Индивидуальное собеседование
	Групповое собеседование

Зачастую, вопросы на разных собеседования совпадают, так как несут одинаковую функцию для работодателей. Ниже представлен список наиболее распространенных вопросов на собеседовании:

- Расскажите немного о себе
- Какие вопросы есть у Вас?
- Почему Вы выбрали эту работу (организацию)?
- Получали ли Вы другие предложения работы?
- Проходили ли Вы собеседование в других местах?
- Не мешает ли Ваша личная жизнь данной работе, связанной с разъездами и ненормированным рабочим днем?
- Каковы Ваши сильные/слабые стороны?

- Почему Вы хотите получить эту работу? Почему нам стоит Вас нанимать?
- Почему Вы ушли с предыдущей работы/переменить место работы?
- Как Вы представляете свое положение через три (пять) лет?
- Какой у Вас опыт работы?
- На какую зарплату Вы рассчитываете?

В процессе подбора персонала порой могут возникать некоторые сложности, к примеру, это может быть связано с определением уровней требований к сотруднику: завышенные (если нет возможности или желания обучать персонал, есть достаточное время на поиск) и заниженные (нет времени на поиск и тщательный отбор, есть возможность и желание отправить на обучение). Также в круг проблем при поиске нового персонала входят субъективная оценка того человека, который принимал сотрудника, ошибочные ожидания от него.

Подбор персонала

Существует два вида источников подбора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К **недорогим источникам** относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К **дорогостоящим источникам** относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40-60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

2. «Самостоятельные» кандидаты — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости — они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные

кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в **ярмарках вакансий и выставках** с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели — информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет-порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);
- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности отбора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как: умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществлять в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство создает свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов — работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга **лизинга персонала**. Это происходит в тех случаях, когда

работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Метод headhunting

Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке — руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий работы в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д. Источниками информации для хэдхантеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;
- конфиденциальная сеть поиска.

К отобранным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом — работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска, т.е. в форме аванса выплачивается 25-30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу. К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);
- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;
- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;
- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;
- кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;
- с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании- клиента конфиденциальную информацию.

Резюме

На сегодняшний день резюме потребует от нас практически каждый работодатель, с которым мы столкнемся в процессе поиска работы. Многие работодатели вообще отказываются разговаривать с кандидатами на работу, прежде чем ознакомятся с их резюме. Резюме - это изложение вашей трудовой

биографии в бумажном варианте формата А-4 и на электронном варианте для рассылки. Сюда относят сведения: о полученном образовании, квалификации и навыках, относящихся к работе, на которую вы претендуете. Тип резюме - это не общий вид резюме (цвет бумаги, шрифт), это способ его организации, последовательность изложения информации и расстановка акцентов в сведениях, включаемых в резюме.

Хронологическое резюме - это самый простой и распространенный тип резюме. Благодаря своей универсальности, такое резюме подойдет соискателю на любую должность. А с его структурой знаком любой, кто хотя бы раз в своей жизни писал резюме. Основной акцент в таком резюме делается на опыт работы, который излагается в обратном хронологическом порядке. Соискатель указывает предыдущие места работы, начиная с самого последнего. В пункте резюме «Опыт работы» указывается название компании, должность, обязанности и достижения, если таковыми может похвастаться соискатель. Так как эта часть резюме является преобладающей, необходимо описать опыт работы так, чтобы привлечь внимание работодателя.

Хронологическое резюме – превосходный способ продемонстрировать будущему работодателю свой послужной список. Однако, если ранее Вы нигде не работали, то следует обратить внимание на другие типы резюме, которые подойдут Вам больше.

Функциональное резюме – позволяет, даже если у Вас нет опыта работы, убедить работодателя принять Вас на работу. Наилучший способ – составить функциональное резюме, в котором упор делается на навыки и умения, нежели на опыт работы. Это резюме подойдет не только тем, кто впервые устраивается на работу, но и опытным специалистам. Отличие функционального резюме состоит в том, что должности и периоды работы на прошлых рабочих местах, как правило, не указываются. Благодаря такой структуре, можно скрыть недостаток опыта, сделав акцент на достоинствах, профессиональных умениях и знаниях. Но следует предупредить, что работодатели обычно с настороженностью рассматривают

такие резюме: отсутствие хронологии может их смутить. Данный вид резюме подойдет для работников таких сфер, где конкретные навыки и умения гораздо важнее формального опыта. Если вы уверены в своих силах и считаете, что такое резюме заинтересует работодателя, смело садитесь за его составление.

Гибридное резюме – это комбинированное резюме, объединяющее самые сильные стороны хронологического и функционального резюме. Здесь вы можете смело перечислять предыдущие места работы, указывая, каких достижений удалось добиться, какие знания и навыки Вы приобрели. Пожалуй, гибридное резюме может как можно лучше отразить Ваш профессиональный опыт, дать более полное представление о Ваших достоинствах. А чем больше работодатель знает о Ваших сильных сторонах, тем Выше шанс получить заветную должность.

Таргетированное резюме - создается соискателем для конкретной должности в конкретной компании. Это резюме сходно с гибридным, однако в нем указывается лишь тот опыт работы, который непосредственно связан с предстоящей работой. Такое резюме, несомненно, понравится работодателю, ведь ему будет гораздо проще понять, чего Вы стоите в должности, на которую претендуете.

Резюме временного работника составляется в случае, если Вы привыкли работать над несколькими проектами одновременно, либо работать по совмещению в двух и более компаниях. Если Вы будете составлять резюме в хронологическом порядке, будет складываться впечатление, что Вы непостоянны и привыкли часто менять работу, а работодателю может это не понравиться. Но выход есть: нужно перечислить сначала свои навыки и умения, как в функциональном резюме. И только затем составить список всех проектов, над которыми Вы работали, указав даты начала и окончания. Помните, главная цель такого резюме – обозначить достигнутые результаты.

Как Вы видите, резюме может быть разным, все зависит от того, на какую должность Вы претендуете, какой опыт работы у Вас за плечами и как Вы привыкли работать. Выберете тот тип резюме, который подходит именно вам.

Правильно составленное резюме – первый шаг к получению заветной должности, поэтому составьте его так, чтобы работодатель был готов взять Вас на работу сразу после его прочтения.

Основное назначение проф. резюме - предоставить потенциальному работодателю удобный и эффективный способ быстро определить, стоит ли вообще продолжать с вами разговор на эту тему.

Удачное резюме помогает получить личную встречу с работодателем или его представителем. Необходимо твердо осознавать, что резюме - это еще не гарантия работы. Его цель - добиться, чтобы читающий захотел встретиться с вами лично.

Структура резюме:

Резюме включает в себя следующие блоки:

* Имя, адрес, номер телефона (включая код города).

* Цель — краткое описание того, на получение какой должности претендует человек.

* Опыт работы. Трудовой опыт указывается в обратном хронологическом порядке (сначала указывается последнее место работы). Необходимо указать даты начала и окончания работы, наименование организации, название должности, должностные обязанности и имевшие место производственные достижения.

* Образование (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме). Для выпускников этот пункт обычно помещают перед предыдущим, так как опыт работы, если он есть, менее

значителен. Можно отдельным пунктом включить повышение квалификации, которое подчеркивает повышение профессионализма.

* Профессиональные умения и навыки. Перечислите имеющиеся у вас профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для квалифицированного выполнения обязанностей специалиста, на должность которого Вы претендуете, а также производственные достижения.

* Дополнительная информация — владение иностранными языками, компьютером, языками программирования, наличие водительских прав, собственного автомобиля и т.п. Можете указать свои положительные качества, которые помогут Вам успешно выполнять свои предполагаемые обязанности.

Информация, которую не следует включать в резюме:

* Всю трудовую биографию подробно. Работодателя интересуют период работы не более 10 лет.

* Физические данные.

* Фотографию (чтобы первое впечатление о кандидате сформировалось на основе личного общения).

* Причины ухода с работы.

* Свои требования к зарплате.

* Имена рекомендателей (такой список можно подготовить отдельно, идя на собеседование).

* Личные проблемы, которые не стоит подчеркивать и в личном разговоре с работодателем.

3. Основные принципы составления профессионального резюме.

Чтобы пополнить ряды «перспективных» при составлении важно следовать следующим принципам: краткость; конкретность; правдивость; избирательность.

- Краткость - оптимальный размер резюме - 1 страница формата А4.
- Конкретность - точное обозначение дат, наименований организаций и других необходимых сведений.
- Правдивость - важно помнить: «все тайное становится явным».
- Избирательность - информацию для резюме следует отбирать, исходя из его целей. Другими словами, в резюме стоит включать описание именно тех аспектов опыта, которые значимы для позиции, на которую претендует кандидат.

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Понятие конфликта

В современном мире динамичное развитие экономики, особых характер социально-трудовых отношений и постоянно возрастающая конкуренция на рынке труда зачастую приводят к конфликтам внутри организации в целом. Данные конфликты разнообразны по своему содержанию, а также по способам и методам их разрешения. Поэтому эффективность работы предполагает хорошо развитую систему управления персоналом, так как именно в их среде зачастую возникают конфликты различного уровня, которые в дальнейшем мешают производственному процессу (хорошему функционированию организации). Следуя из этого, стоит заметить, что ключевой управленческой задачей является правильное использование навыков и умений выхода из конфликтных ситуаций, а также нахождение правильных путей их решения.

Обычно конфликт воспринимают как негативное явление, зачастую приводящее к разрушениям. Но конфликт не всегда имеет только негативные стороны. Даже в самых эффективных и успешных организациях необходимы конфликты, так как именно они приводят к развитию и сохранению целого. Вопрос стоит только в том, как правильно ими управлять, чтобы извлечь из него как можно больше выгоды и пользы.

Конфликт - это активные взаимно направленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижения власти, ресурсов и др.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

Под конфликтом также понимается ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (одним из них), как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон.

Понятие «конфликт» имеет разнообразные содержания и значения. Но все определения сводятся к тому, что конфликт - это противоречие, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Классификация конфликтов

Для эффективной совместной работы людей, необходимо как можно раньше предвидеть конфликт. Для этого, в первую очередь, нужно знать классификацию конфликтов. В основном их разделяют по следующим признакам: по источникам возникновения, по социальным последствиям, по масштабности и по формам борьбы.

Конфликты, по *источникам возникновения* делят на следующие: конфликт интересов – это ситуация, возникающая в тех случаях, когда личная заинтересованность человека в принятии решения может негативно повлиять на интересы противоположной стороны. Также данный конфликт возникает, когда конфликтующие стороны действуют в различных интересах и их цели отличаются друг от друга. Следующие, это конфликты ценностей - это конфликтная ситуация, в которой разногласия между участниками связаны с их системами ценностей, с убеждениями. И последние – конфликты идентификации - конфликты, возникающие в условиях противоположности рас, а также этнических, религиозных и языковых.

По *социальным последствиям* конфликты делятся на конструктивные и деструктивные конфликты. Конструктивные конфликты – конфликты, способствующие развитию взаимоотношений и приводящие к принятию обоснованных решений. Деструктивные конфликты – конфликты, препятствующие принятию эффективных решений и крепкому взаимодействию.

По *масштабности* выделяют такие конфликты, как локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро-, и мегаконфликты.

По *формам борьбы* существуют мирные и немирные конфликты. Мирные конфликты – конфликты, приводящие к согласию, основанному на взаимных

уступках. Немирные конфликты – конфликты, соответственно не ведущие к сохранению компромисса обеих сторон.

Стремительный рост производства, развитие новых форм собственности и, соответственно, предприятий привел к появлению особого вида конфликтов – организационных конфликтов.

Организационный конфликт — это столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы, вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп безотносительно к целям каждого.

Организационные конфликты делят на вертикальные, горизонтальные и смешанные.

В *вертикальных* конфликтах задействованы лица, находящиеся в подчинении один у другого;

В *горизонтальных* конфликтах задействованы стороны, не находящиеся в подчинении друг у друга;

Смешанные конфликты включают в себя «вертикальные» и «горизонтальные» составляющие.

Поскольку любой конфликт, в особенности организационный, представляет собой сложное многоуровневое явление, его управление в каждом отдельном случае уникально и неповторимо, так как зависит от большого количества обстоятельств, в том числе от личности работника, его профессиональной деятельности, социального положения внутри организации и прочих.

Любой конфликт происходит на двух уровнях: внутреннем и внешнем.

К внутренним относят внутриличностный конфликт, основу которого составляет широкий спектр внутренних психологических противоречий личности.

То есть, *внутренний конфликт* – конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов).

К *внешним конфликтам* относятся межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Один из наиболее распространенных видов конфликтов - межличностные конфликты, представляющие собой столкновение индивидов между собой, борьбу за интересы каждой из сторон.

Конфликт между личностью и группой – конфликт, обусловленный несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто не воспринимает их, становится в оппозицию, рискует остаться в одиночестве и быть непризнанным коллективом.

Групповые конфликты – данные конфликты, в отличие от межличностных, характеризуются более тяжелыми социальными последствиями и масштабностью проявления. Под групповым конфликтом подразумевается противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой.

Частным случаем группового конфликта являются межгрупповые конфликты, с субъектным составом «группа-группа», под которыми подразумеваются конфликты между людьми, рассматривающими себя в контексте принадлежности к определенным социальным группам.

Причины конфликта

Причины конфликта – это такие явления и события, которые предшествуют конфликту и способны вызвать его при определенных условиях.

Без знания причин возникновения конфликтов нельзя рассчитывать на их эффективное разрешение. Поэтому были выделены основные объективные причины их возникновения: организационно-управленческие, социально-психологические и изменения в деятельности организации.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп. К ним относят структурно-организационные причины, которые заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Также они включают в себя функционально-организационные причины

конфликтов, которые вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. И личностно-функциональные причины конфликтов, которые связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности.

Вторая группа причин представлена *социально-психологическими* факторами. У каждого человека свои отличительные особенности, которые могут осложнять взаимодействие с окружающими и приводить к ухудшению взаимоотношений. Конфликты данной группы могут быть обусловлены несовпадением ожиданий сторон относительно поведения друг друга, а также ущемлением интересов несправедливыми, предвзятыми действиями другого человека. Под влиянием перечисленных факторов формируется неприязнь, несовместимость людей и, как следствие, неблагоприятный микроклимат, атмосфера нетерпимости.

Чтобы избежать воздействия причин данной группы, необходимо самовоспитание, самообразование, умение управлять собой и своими отношениями с другими людьми, повышение уровня культуры, стремление к взаимопониманию и терпимости. При формировании трудового коллектива целесообразно учитывать симпатии и антипатии работников, обнаруживать их на основе социометрических обследований.

Третья группа причин – это *изменения в деятельности организации*, то есть инновационные мероприятия, в результате которых у работника иногда возникает сопротивление новациям и конфликт с организационным окружением. На предприятиях происходят различные преобразования: структурные, функциональные, технологические, кадровые. Чем радикальнее и быстрее изменения, тем сильнее побочный эффект в виде негативной реакции.

В основном продуктивная рабочая атмосфера в организации зависит от методов работы руководителя в данном коллективе. Зачастую, именно его ошибки в управлении персоналом приводят к конфликтным ситуациям.

Следуя из этого, выделяют 3 схемы поведения руководителя, которые негативно влияют на работу коллектива:

1. Руководитель слишком сильно опекает своих подчиненных. То есть начальник постоянно дает сотрудникам советы, при этом он не слушает их, а говорит сам. Также он делает за подчиненных работу, которую они могли бы выполнить самостоятельно. При таком подходе начальник сильно устает, находится в стрессовом состоянии, а сотрудники наоборот стараются уклониться от принятия решений и становятся пассивными во всех рабочих вопросах.

2. Руководитель постоянно лезет в дела своих сотрудников, буквально преследуя работников. Он придирается к самым мелким деталям, указывая работникам на то, что они должны делать, как они должны думать и т.д. Ситуация легко доходит до абсурда. Такая деятельность приводит лишь к тому, что сотрудники перестают выражать свое мнение перед начальником. В результате компания развивается однобоко.

3. Руководитель слишком много значения уделяет тому, что думают другие о его мнении. Такой руководитель в основном только оправдывает свое поведение. В результате начальник оставляет на рабочих местах, только тех людей, которые согласны с его точкой зрения, а недовольных увольняет. В итоге сотрудники стараются не высказывать свое мнение. А руководитель больше занят своей персоной, нежели делами компании.

Профилактика конфликтных ситуаций

Профилактика конфликтов – это комплекс мер, направленных на недопущение возникновения деструктивных конфликтов и на уменьшение их влияния на различные стороны жизнедеятельности отдельных субъектов и всей системы.

Управление конфликтами представляет собой целенаправленное воздействие на ход его разрешения с целью выявить развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.

Управление конфликтами – процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт и приведение поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений в коллективе.

Под управлением организационными конфликтами понимается специфический вид управленческой деятельности, являющийся главной составляющей функцией управления персоналом, реализующейся в целенаправленном устранении возможных причин возникновения конфликтных ситуаций с целью формирования целостности организации. Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предотвратить деструктивное влияние конфликта и способствовать их адекватному разрешению с целью приведения взаимоотношений участников конфликта в норму, способствующей относительной целостности отношений в организации.

Обобщая все определения данного понятия, можно сделать вывод, что главная цель управления конфликтами - предупреждение их разрушительного развития.

Важную роль в профилактике деструктивных последствий конфликта занимает руководитель. Поэтому существует ряд требований, соблюдая которые, руководитель сможет эффективно противостоять возникновению негативных последствий конфликта:

- авторитет, профессиональная компетентность, личностная зрелость;
- способность принимать оптимальные управленческие решения и грамотная оценка результатов деятельности сотрудников;
- способность к анализу напряженной, конфликтной ситуации; здесь важно определять цели, мотивы, причины конфликтных действий людей и групп,

задействованные эмоции, позиции участников и выявлять возможные пути воздействия, оптимально влияющие на конкретных людей и на коллектив в целом

Целенаправленные воздействия руководителя по управлению конфликтами в организации заключаются в следующих направлениях:

- профилактика и разрешение причин возникновения конфликтов: организационных, экономических, социально-психологических и др.;
- контроль соблюдения принципов этики деловых отношений, закрепленных в кадровой политике организации (этический кодекс);
- проведение комплексных мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в конфликтных ситуациях и понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом (обучающий тренинг, корпоративный праздник и т. п.).

Для выхода из конфликтных ситуаций с минимальными потерями необходимо научиться эффективно использовать каждый из стилей разрешения конфликтов. В основном выделяют пять основных стилей разрешения конфликта: стиль конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества и стиль компромисса.

1. *Стиль конкуренции* – данный стиль используется весьма активным человеком, которому предпочтительней идти к разрешению конфликта собственным путем. Он способен на волевые решения, но не идет на сотрудничество с другими людьми. Человек с данным стилем решения конфликта сперва старается удовлетворить свои интересы, зачастую в ущерб интересам других, вынуждая противоположную сторону принять решение, необходимое ему.

Условия применения данного стиля: восприятие ситуации как крайне значимой для индивида; наличие большого объема власти или других возможностей настоять на своем; ограниченность времени на нахождение выхода из ситуации; необходимость сохранить «свое имя» и действовать жестким образом [12].

2. *Стиль уклонения* – данный стиль обычно использует человек, для которого затрагиваемая проблема не столь важна для него, сколько для противоположной стороны. Он ни с кем не сотрудничает и не хочет тратить время и силы на выработку решения данного конфликта.

Такое поведение возможно, если:

- исход конфликта для человека не особенно важен;
- ситуация потребует много сил у его участников;
- нет достаточной власти для выхода из конфликтной ситуации;

Целесообразность применения данного стиля руководителем:

- руководитель чувствует высокую напряженность в коллективе и ощущает необходимость снижения накала взаимоотношений;
- у руководителя много забот и он не хочет быть вовлеченным в конфликтную ситуацию и нести дополнительные затраты времени и сил;
- руководителю необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию);
- руководитель считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации.

3. *Стиль приспособления* - данный стиль означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы. Данный стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Такое поведение в конфликте используется руководителем, если он крайне заинтересован в сохранении хороших отношений с подчиненными.

4. *Стиль сотрудничества* – используя данный стиль, человек активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свою позицию, но старается при этом учитывать интересы другой стороны. Сотрудничество требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту,

поскольку сначала открыто высказываются интересы обеих сторон, а затем происходит их обсуждение. Данный стиль требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество - самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

5. *Стиль компромисса* – данный стиль заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. Этот стиль наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что это одновременно невыполнимо. Используя компромисс, люди сходятся на частичном удовлетворении желаний и интересов каждой конфликтующей стороны.

Компромисс применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

В целом, схема по управлению конфликтами, сводится к пяти этапам.

1. Прогнозирование (изучение вероятности конфликта);
2. Предупреждение конфликта (комплекс, мероприятий, направленных на устранение конфликта);
3. Регулирование конфликта (на основе принципов взаимоуважения сторон, установление и строгое соблюдение правил поведения);
4. Разрешение конфликта
5. Последующая профилактика конфликта.

Методы управления конфликтами

Существует несколько методов управления конфликтами: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и заключаются в организации собственного поведения, а также в правильном высказывании своей точки зрения.

Также для предотвращения конфликтных ситуаций стоит воспользоваться *структурными* методами разрешения конфликтов т.е. методами, воздействующими на участников конфликтов, возникающие вследствие неправильного распределения полномочий, существующей плохой организации труда, принятой несправедливой системы мотивации и т.п. К таким *методам* относятся: разъяснение требований к работе, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности и права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций и ответственности.

Координационные механизмы заключаются в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Самый распространенный механизм – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

Постановка общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Система вознаграждений – это создание обоснованных систем вознаграждения. Справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов. Помимо известных стилей конфликтного поведения (приспособление, уклонение, конкуренция, сотрудничество и компромисс) существуют принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. При принуждении, человек не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Данный стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

Решение проблемы включает в себя признание иных мнений, а также готовность к знакомству с другими точками зрения для дальнейшего выявления причин конфликта и путей решений, удовлетворяющих все стороны данного конфликта. Человек, пользующийся данным стилем, не добивается своей цели вопреки желаниям другой стороны, а наоборот, стремится найти взаимовыгодные пути решения конфликта.

Управление конфликтом через *решение проблемы* осуществляется в следующем порядке:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры. Являясь методом управления конфликтами, переговоры - это набор приемов, которые направлены на поиск взаимовыгодных для конфликтующих сторон решений.

Данный метод возможен при данных условиях:

- Стороны, участвующие в конфликте – взаимозависимы.
- Нет существенного различия в наличии власти у сторон конфликта.

- Стадия развития конфликта соответствует возможностям вести переговоры.

- В переговорах участвуют стороны, обладающие реальными силами для принятия решений.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия.

Практическая часть (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2)

ТЕМА 4. МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Развитие персонала – сложный процесс, который проходит в несколько этапов. На каждом из них существуют свои методы работы с сотрудниками, свои особенности и сложности.

Как выбрать методы развития персонала на каждом из этапов существования компании?

Шаг 1: Определяем цели развития персонала.

1. Заинтересованность в развитии организации и высокий уровень подготовленности персонала;

2. Высокий потенциал работников и эффективность труда;

3. Низкая текучесть кадров;

4. Достойный кадровый резерв;

5. Внедрение новых технологий.

Шаг 2: Выбираем методы развития персонала.

На рабочем месте:

- «Копирование» - прикрепление к опытному специалисту, повторяя его действия.

- «Наставничество» - занятия с персоналом в ходе работы.

- «Делегирование» - сотрудники полностью контролируют и решают определённую область задач, под обучением менеджера.

- «Метод усложняющихся заданий» - программа рабочих действий с увеличением уровня самостоятельности и сложности.

- «Ротация» - перевод на новую должность или место работы с целью получения новых знаний за определённый срок.

Вне рабочего места:

- Лекции

- Кейсы

- Деловые, ролевые игры

- Моделирование

- Коучинг

Шаг 3: Мотивируем персонал к обучению.

Мотивацию рассматривают как:

- комплекс факторов, которые направляют и побуждают поведение человека;
- систему действий по активизации мотивов другого человека;
- систему мотивов конкретного человека.

Исходя из указанных определений, можно сказать, что мотивация **персонала** - один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивационный тренинг же представляет собой активное обучение, которое направлено на получение знаний, навыков и умений персонала для успешного решения поставленных задач, а также повышения эффективности производства.

Задачи мотивации:

- побуждение работников к эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- удовлетворение базовых потребностей сотрудников;
- снижение издержек;
- сведение текучести кадров к минимуму; повышение лояльности персонала.

Виды мотивации персонала.

Существует множество теорий мотивации, которые лежат в основе разнообразных классификаций мотивов.

Теория Ф. ТЕЙЛОРА. Работник желает удовлетворить потребности физиологического уровня, им двигают только инстинкты. Эффективность труда можно повысить с помощью следующих видов мотивации: принуждение к работе со стороны начальства; наличия формализованных инструкций, определяющих

порядок действий на рабочем месте; наличия норм выработки; почасовой оплаты труда.

Теория А. МАСЛОУ (иерархии потребностей). На работе удовлетворяются иерархичные потребности работников. Эти потребности растут по мере их удовлетворения: физиологические – пища, вода, тепло и другие факторы, гарантирующие выживание; безопасность – сохранение достигнутого уровня жизни, ощущение стабильности; любовь – желание быть принятым в коллективе (сообществе); признание – позитивные оценки со стороны окружающих; самореализация – стремление достигнуть высоких результатов, быть лучшим.

Теория Ф. ГЕРЦБЕРГА. Поведение работников зависит от 2-х факторов – внешних условий труда (деньги, льготы, преимущества) и содержания труда (любовь к работе, удовольствие от работы).

Теория Д. МАККЛЕЛЛАНДА. Поведенческие мотивы состоят из 3-х частей – потребность в принадлежности, потребность во власти и потребность в достижении успеха.

Все вышеописанные теории объединяет утверждение о существовании определенных способов мотивации. Для каждой из теорий свойственно сочетание таких способов, и каждый из них достоин внимания. Но, несмотря на все это разнообразие и специфику каждой из теорий, условно можно выделить два основах вида мотивации:

- материальную (получение премий, бонусов, надбавок, комиссионных, «золотых парашютов» и другие способы денежного стимулирования);
- нематериальную (корпоративный транспорт, бесплатное питание, льготы, скидки на продукцию компании или ее партнеров, добровольно медицинское страхование и т. д).

Мотивация подчинённых является одним из важных умений руководителя, от которого зависит успех предприятия.

Мотивация на стремление к успеху:

- Только хорошая сторона всего;
- Концентрация на пути к цели;
- Оправданный риск;
- Креативность мышления;
- Победа, несмотря ни на что;
- Свойственно ошибаться на пути к цели.

Мотивация на избегание неудач:

- Главное-безопасность;
- Настрой «не проиграть»;
- Избегание риска;
- Продуманный детально план;
- Методичный и осторожный подход к работе;
- Выполнение обязательств без ущерба.

Оптимальный – средний уровень мотивации.

Внутренняя мотивация – самоактуализация.

Внешняя мотиваций – оценка успешности человека со стороны.

Основные приёмы мотивации:

- Визуализация;
- Стимуляция награждением;
- Аффирмация (Самовнушение, повторение определённой фразы);
- Чтение историй о личных успехах.

Игра 1 (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

Методы мотивации персонала:

- диагностические – позволяют оценить уровень мотивации сотрудников, помогают понять, в каком направлении нужно действовать для повышения заинтересованности сотрудников в работе;

- организационные – позволяют создавать систему эффективных стимулов. Сюда можно отнести создание системы грейдов, поддержку социально уязвимых работников и т. д.;

- индивидуальные – помогают мотивировать конкретных работников или небольшие группы персонала, которые имеют схожие потребности и мотивы.

Способы мотивации:

- карьерный рост;
- материальное поощрение – повышение заработной платы, выплата премий, бонусов, надбавок, комиссионных, «золотых парашютов»;

- ротация;
- учет мнений персонала при составлении графика работы, отпусков, планировании рабочего времени;

- предоставление возможности получения профильного образования, повышения квалификации, развития способностей;

- предоставление индивидуального рабочего места, парковочного места на стоянке, выделение персональных шкафчиков в раздевалке и т.д.;

- оснащение рабочих мест современным оборудованием; признание заслуг лучших работников, благодарности, размещение фотографий на доске почета;

- предоставление возможности участия в профессиональных конкурсах мастерства;

- корпоративные вечеринки.

Формы мотивации:

Прямая материальная мотивация — это стимулирование работников путем прямых денежных выплат: премий, бонусов, подарков, увеличения окладной части заработной платы и так далее. То есть при прямой форме материальной мотивации работник получает деньги в собственное распоряжение.

Косвенная форма материальной мотивации подразумевает оплату путевок, предоставление возможности закупать товары компании по сниженной цене, страхование жизни и здоровья, оплату обучения, предоставление дополнительных выходных дней и отпусков и так далее.

Итоговая игра (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 3).

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом - это наука и практика управления современной организацией. В качестве научной отрасли управление персоналом рассматривает широкий круг вопросов, связанных с оптимизацией деятельности организации, ее руководства и сотрудников (управление персоналом, HR, кадровая миссия, кадровая стратегия, кадровая политика, планирование персонала, планирование персонала, подбор, коучинг, кадровый аудит, аттестация персонала, мотивация, разрешение конфликтов и т. д.).

В качестве прикладной деятельности управление персоналом является одной из ключевых функций менеджера, реализация которого способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. В современном управлении понимание того, как найти цели, определить направления, определить судьбу организации, связано с необходимостью видения, так что нельзя недооценивать глубины человеческой потребности в этом смысле.

Предметом управления персоналом является взаимодействие человека и организации - аспекты управленческих отношений, которые функционируют в процессе межличностного и межгруппового взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности.

Учитывая, что персонал является основным ресурсом организации, трудно однозначно ответить на то, что является приоритетом в управлении персоналом - знание теории или способность влиять, поскольку при работе с людьми личные качества постоянно пользуются спросом, благодаря чему также обеспечивается возможность управления.

«Управление персоналом» является одной из основных теоретических дисциплин управленческого профиля, что позволяет формировать идеи о современных способах и возможностях влияния на персонал, навыки теоретического и практического анализа современных управленческих проблем в области управления персоналом.

Задача этого учебного пособия - описать, объяснить и показать комплексную деятельность, которая связывает все многочисленные и разнообразные аспекты работы с кадрами. Содержание руководства составлено как теоретически и практически ориентированная последовательность тем и вопросов о системе работы с персоналом.

Внутри каждой темы структурировано и включает вопросы, раскрывающие его содержание, список литературы, вопросы самоконтроля, ситуационные ситуации для решения реальных практических проблем в области управления персоналом. Предлагаемые практические ситуации имеют разные решения, и задача состоит в том, чтобы найти свою собственную рефлексивную позицию для каждой ситуации и выбрать наиболее эффективный способ ее решения из разных альтернатив.

Хотелось бы надеяться, что работа над проблемами, включенными в пособие, поможет сформировать профессионально грамотный, рефлексивный стиль управления, соответствующий этапу развития современной организации.

Концепция управления

Управление - это всеобъемлющая концепция, включающая все действия и все лица, принимающие решения, которые включают в себя процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.

Теория управления как наука возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения.

Сама концепция «научного менеджмента» впервые была представлена Фридрихом У. Тейлором, по праву считающимся основателем теории управления, а представителем американских грузовых компаний Луисом Брандейсом в 1910 году. Впоследствии сам Тейлор широко использовал эту концепцию, подчеркнув, что «руководство - это подлинная наука, основанная на четко определенных законах, правилах и принципах».

Управление персоналом

В течение последних 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, предназначенной для вербовки, разработки, обучения, ротации, безопасности и увольнений.

Управление персоналом - это своего рода деятельность, направленная на управление людьми, направленная на достижение целей фирмы, предприятия с использованием труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности работой.

Современный подход к определению фокусируется на вкладе персонала, который удовлетворен работой в достижение корпоративных целей, таких как лояльность клиентов, экономия средств и прибыльность. Это связано с пересмотром концепции «управления персоналом» в последнее десятилетие двадцатого века.

Вместо противоречивых взаимоотношений между работодателями и работниками, в которых преобладало строгое регулирование процедур взаимодействия с работниками в рабочей среде организации, возникла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в малых рабочих группах;
- сосредоточиться на удовлетворении потребностей клиентов;
- Значительное внимание уделяется бизнес-целям и привлечению персонала для достижения этих целей;
- стратификация организационных иерархических структур и делегирование ответственности руководителям рабочих групп.

Исходя из этого, можно выделить следующие различия между понятиями «управление персоналом» и «управление людскими ресурсами» (таблица 1):

Таблица 2 - Основные отличительные особенности понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
------------------------------	---

Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов

По смыслу понятие «Человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- *подбор персонала* и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.

Модели управления персоналом

В современных условиях мировой практики управления используются разнообразные кадровые технологии, модели управления персоналом, направленные на более полное осуществление трудовых и творческих возможностей для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные.

Специалисты и исследователи развитых стран различают следующие модели управления персоналом:

- Управление по целям;
- управление посредством мотивации;
- управление рамками;
- Управление через делегацию;
- совместное управление;
- Предпринимательское управление.

Управление посредством мотивации основывается на изучении потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также возможности интеграции мотивации с требованиями производства и целями

организации. Кадровая политика в рамках этой модели руководствуется развитием людских ресурсов, укреплением морального и психологического климата, реализацией социальных программ.

Мотивационное управление - это построение системы управления, основанной на приоритетах мотивации, основанной на выборе эффективной мотивационной модели.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и независимости сотрудников, повышает уровень организации и коммуникации в организации, способствует росту удовлетворенности работой и формирует стиль корпоративного лидерства.

Управление на основе делегирования. Более продвинутой системой управления людскими ресурсами является управление посредством делегирования, в котором сотрудники передают компетенцию и ответственность, право принимать решения самостоятельно и осуществлять их.

В основе предпринимательского управления лежит концепция внутрипредпринимательства, получившая название от двух слов: «предпринимательство» - предпринимательство и «intre» - внутреннее. Суть этой концепции заключается в развитии предпринимательской деятельности внутри организации, которая может быть представлена как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

В современной науке и практике управления, как показывает вышеприведенный анализ, существует постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевого и стратегического ресурса бизнес-организаций. Выбор той или иной модели управления зависит от типа бизнеса, корпоративной стратегии и культуры, организационной среды. Модель, успешно работающая в одной организации, может оказаться неэффективной для другой, поскольку ее невозможно интегрировать в систему организационного управления.

Современные модели управления



Общие и конкретные функции управления персоналом

При управлении персоналом распределять функции, общие или универсальные, подходящие для любого процесса управления и конкретные функции службы персонала. Универсальные функции управления включают прогнозирование, планирование, организацию, координацию, регулирование, контроль. Эти функции отражают суть процесса управления, включая персонал, в управлении которым они заполняются конкретным содержанием и спецификой проявления.

Конкретные функции управления персоналом:

1. Административная функция. Отражает деятельность на основе законодательства в области труда и правил, его суть: укомплектование персоналом, прием, увольнение, перемещение персонала, соблюдение трудового законодательства и т. д.

2. Функция планирования. Содержание этой функции - оценка имеющихся людских ресурсов и определение будущих потребностей персонала (при условии наличия планов, прогнозов, программ).

3. Социальная функция. Это связано с определением уровня заработной платы и социальных пособий, мер по обеспечению здоровья и безопасности работников (питание, медицинское обслуживание, психологическая помощь и т. д.).

4. Функция повышения качества профессиональной деятельности. Включает разработку и реализацию предложений по совершенствованию организации труда (его объем и содержание) и организационных изменений в структурных подразделениях; организация обучения персонала, в том числе вопросы подготовки и перепрофилирования и т. д.

5. Учебная функция. Это связано с формированием в соответствии с задачами, стоящими перед организацией, морального и этического отношения сотрудников.

6. Функция мотивации. Он предполагает действия для создания условий, которые побуждают сотрудников активно работать с помощью экономических, моральных и других методов.

7. Информационно-аналитическая функция. Использование современной информационной базы компьютерных технологий в работе с персоналом (чаще всего используется база данных «1С-Staff»).

В управлении персоналом чаще всего применялись следующие подходы:

1. Системный подход - предполагает, что любая система (управление объектами) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.

2. Комплексный подход - требует учета экономических, организационных, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи.

3. Интеграционный подход - направлен на исследование и укрепление взаимосвязей между системой и ее отдельными подсистемами, между этапами

жизненного цикла объекта управления, между уровнями вертикального управления и субъектами управления по горизонтали.

4.Маркетинговый подход - обеспечивает ориентацию контролирующей подсистемы при решении любых задач на человека, направлена на изучение внутреннего и внешнего рынка труда, сегментацию и внедрение специальных подходов к персоналу, анализ ожиданий сотрудников относительно перевода работы, информации о потребности в персонале, изменений квалификации.

5.Функциональный подход - это то, что управление персоналом рассматривается как набор функций, выполняемых кадровыми структурами в процессе реализации процесса управления.

6.Динамический подход - рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и подчинении, ретроспективный (на 5-10 лет) и перспективный анализ (прогноз).

7.Технологический подход - рассматривает функции управления персоналом как взаимосвязанные и взаимозависимые. Процесс управления - это общая сумма всех функций, серия непрерывных взаимосвязанных действий.

8.Нормативный подход - связанный с установлением стандартов управления для всех подсистем.

9.Административный подход - функции, права и обязанности персонала (приказы, распоряжения, инструкции, стандарты, инструкции, регламенты и т. д.) Регулируются нормативными актами.

10.Поведенческий подход - включает в себя помощь сотруднику в реализации их возможностей, творчества.

11.Ситуационный подход - основанный на том факте, что пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией. Нет единого способа управления персоналом. Наиболее эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который наиболее точно соответствует этой ситуации, наиболее адаптированной к нему.

Управление персоналом - это не самоцель, а средство улучшения функционирования организации. Результатом эффективного управления персоналом будет высокая организация, четкое распределение функций, иерархия должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление исполнительной дисциплины, регулирование официальных (деловых, деловых) отношений.

Человек имеет две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он имеет право выбирать формы поведения - принимать или не принимать существующие формы и нормы поведения в организации и другое - может принимать или не принимать ценности организации или не делиться своей философией. Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В зависимости от сочетания основных компонентов поведения можно различать четыре типа человеческого поведения в организации (рис.2).

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, пытается вести себя так, чтобы это не противоречило интересам организации в любой путь. Он искренне пытается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с нормами и поведением, принятыми в организации.



Рисунок 2 - Матрица типов включения человека в организацию

Результаты действий такого человека во многом зависят от его личных способностей и способностей и от того, насколько правильно определяется содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение являются сознательной необходимостью, в том числе возникающей из чувства долга.

Второй тип поведения («оппортунистический») характеризуется тем, что человек не принимает ценности организации, но пытается вести себя в соответствии с нормами и формами поведения, принятыми в организации. Он делает все в соответствии с правилами, но не может считаться надежным членом организации, поскольку он, хотя и хороший и исполнительный, может покинуть организацию в любое время или предпринять действия, которые противоречат ее интересам, но которые соответствуют его. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательно, приносит определенное удовлетворение (у лидеров есть это из-за возможности проявить себя, продемонстрировать свою силу, наслаждаться этим ощущением, подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать независимые решения, т. е. получить некоторую свободу). Но в этих условиях наиболее активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение поставленных задач, а на достижение комфортного состояния.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек принимает ценности организации, но не принимает существующие нормы поведения в нем. При этом у него может быть много трудностей в отношениях с коллегами и руководством. В случае, если организация может отказаться от установленных норм поведения к таким членам и предоставить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно адаптироваться к организационной среде.

Четвертый тип поведения («повстанческий») характеризуется тем, что человек не принимает ни нормы поведения, ни ценности организации, все время вступает в конфликт с организационной средой и создает конфликтные ситуации.

Необходимость определенного типа поведения для таких людей вынуждена, внешне навязана, что объясняется недостаточным пониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, а также отсутствием соответствующих навыков и привычки. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над человеком, посягательство на свободу вызывает внутренний протест, а иногда и горечь. Было бы неверным полагать, что этот тип поведения абсолютно неприемлем в организации и что люди, ведущие себя таким образом, не нужны. Однако в большинстве случаев «повстанцы» порождают множество проблем, которые значительно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой урон.

Каждая группа (коллектив) индивидуальна как индивидуальный работник. Знание специфики конкретной группы в организации (как формальной, так и неформальной) необходимо для обоснования конкретных методов воздействия на нее. Итак, коллектив, сформированный давно, имеющий долгую историю становления и развития, несмотря на то, что состав лишь относительно стабилен, имеет довольно стабильную традицию. Соответственно, чтобы контролировать поведение людей в этой команде, необходимо определить традиции, установить взгляды на основную часть коллектива, проанализировать их, решить, следует ли им поддерживать и развивать или их следует бороться.

Практическая часть (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 4).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонова М.А. Научная классификация конфликтов. 2015 – 23 с
2. Анцупов А.Я. Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2001. – с.218-225
3. Базанова, О. С. Организационное поведение и организационная культура [Электронный ресурс] / О. С. Базанова. – Электрон. дан. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – С. 22-46.
4. Баканов Г.Б. Управление персоналом: Курс лекций. Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ, 2014.
5. Брылева Л. Г., Леонтьев Р. Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // Инженерный вестник Дона. – 2013. – №1. – С. 86-96
6. Гапонова О.С. Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних стадий развития // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2015
7. Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2012
8. Громова О. Н. Конфликтология: Курс лекций. М.: ЭКМОС, 2000. – 15, 22, 123-125 с.
9. Грошев, И. В. Организационная культура [Электронный ресурс] : учебник / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. – 2- е изд., перераб. и доп. – Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – С. 87-97.
10. Гулевич О.А. Индивидуальные особенности членов группы, как причина межгрупповых конфликтов // Психологический журнал. – 2007. – т.26, № 2. – с. 68-77
11. Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Альфа-М., 2003. – 336 с
12. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013

13. Заиченко Н. У., Козенюк В. Ф., Абраменко В. В., Ратмирова О. А., Шемякина О. О. Профилактика и разрешение деструктивных явлений в конфликте // Вестник МГГУ им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология . 2010. №3 – с.38
14. Зверева Т.В. Функции корпоративной культуры // Инженерный вестник Дона. – 2009
15. Зверева Т.В. Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // Инженерный вестник Дона. – 2009
16. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 4. – с. 46-49.
17. Иваненко Л.В, Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. – 2013
18. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации. 2014 – с. 207
19. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. – 2013
20. Квагинидзе В. С., Поповская М.Н., Чупейкина Н.Н. Управление персоналом в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2011
21. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2012
22. Коновалова, В. Г. Управление организационной культурой : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / В. Г. Коновалова ; под. ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. – Москва : Проспект, 2015. – С 45- 55. 146

23. Кибанов А.Я. [и др.]. Управление персоналом: учеб. пос. М.: ИНФРА-М, 2013 – с. 532
24. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфликтология: учебник. – 2-изд. перераб. и доп. – ИНФРА-М., 2009. – 301 с
25. Лешер О.В, Шавырина А.Е. Обучение сотрудников организации управлению конфликтами в профессиональной деятельности // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2011
26. Лешер О.В, Шавырина А.Е. Педагогические условия формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтами. – 2012
27. Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011
28. Макеев М.А. Структура корпоративной культуры организации // Власть. – 2010
29. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации : [монография] / В. А. Макеев ; под ред. В. Д. Грибова. – Москва : Либроком, 2012. – С. 166-199.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. – 2015
31. Мерхайдарова Н. Н. Педагогическое управление межличностными конфликтами подростков в общеобразовательной школе. Караганда. 2009. – с.24
32. Мешков А.Ю. Структура корпоративной культуры // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2012
33. Наумов, Н. В. Организационная культура [Электронный ресурс] / Н. В. Наумов. – Электрон. дан. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – С. 13-23.
34. Родионова Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2008
35. Синяева Л. П., Герасимова Е. А. Компетентностный подход в подборе персонала // Концепт. – 2013. – Спецвыпуск № 04

36. Цветков В.Л. Конфликтология. – М.: Щит-М., 2004. – с.176
37. Целютина Т.В, Линкина Д.Л., Поляков А.Н. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами // Перспективы Науки и Образования. 2015 – с. 136-137
38. Чекалдин А. М.. Причины организационных конфликтов и способы их устранения. 2015 – с.73
39. Ярош Н.Н, Ярош А.В. Социально-психологические аспекты управления персоналом // Экономический журнал. – 2010
40. Кейсы корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/blog>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Практическая часть к Теме 1. Корпоративная культура

Упражнение 1.

Упражнение направлено на:

- Выявление лидера;
- Распределение ролей в микро-группе;
- Сплочение коллектива как внутри микро-группы, так и между ними.

Материалы:

- 4 картонные таблички (15x20 см), на каждой из которых написана латинская буква «X»;
- 4 картонные таблички (15x20 см), на каждой из которых написана латинская буква «Y»;
- маркеры;
- на листе ватмана таблица 1:

Комбинация	Результат (в баллах)	Результат 4 раунда	Результат 7 раунда	Результат 10 раунда
4X	все: -1	все значения умножаются на 2	все значения умножаются на 3	все значения умножаются на 5
1X 3Y	«X»: +3 Каждый «Y»: -1			
2X 2Y	каждый «X»: +2 Каждый «Y»: -2			
3X 1Y	каждый «X»: +1 «Y»: -3			
4Y	все: +1			

на листе ватмана таблица 2:

Раунд	Команда			
	1	2	3	4
1.				

2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
ИТОГО				

Исходное положение участников: ведущий делит группу на 4 команды, равные по количеству человек. Команды располагаются таким образом, чтобы не мешать друг другу при обсуждении. Каждой команде выдается одна табличка с буквой «Х» и одна табличка с буквой «У». На стене прикреплены ватманы с таблицами 1 и 2.

Задание: набрать команде как можно больше баллов.

Правила:

1. Упражнение состоит из 10 раундов. Перед каждым раундом командам дается 1 минута на обсуждение тактики выполнения задания. Общаться между собой командам нельзя.

2. По словам ведущего «Выбор» все команды одновременно поднимают одну из выданных табличек (либо «Х», либо «У»).

3. Ведущий в соответствии с таблицей 1 заполняет таблицу 2 (записывает, сколько баллов получает в данном раунде каждая из команд).

4. Перед четвертым, седьмым и десятым раундами ведущий предоставляет право каждой команде выбрать одного участника для переговоров. Эти участники совещаются в течение 1 минуты вне игрового помещения, после чего возвращаются к своим командам.

5. В четвертом раунде значение баллов в таблице 1 увеличивается в 2 раза, в седьмом – в 3 раза, в десятом – в 5 раз. Участникам об этом говорится перед началом соответствующего раунда.

Примечание для ведущего: ведущий не должен пояснять группе задание. Участники каждой команды самостоятельно должны истолковать формулировку задания.

Рассмотрение элементов корпоративной культуры на примере реальных компаний.

Кейс 1. В чем разница между работой в Google, Microsoft и Facebook: опыт сотрудника трёх компаний

Россиянин Дмитрий Королёв за свою карьеру успел пожить в России, Швейцарии и США и поработать в трех крупнейших технологических компаниях мира — Google, Microsoft и Facebook. В интервью Business Insider специалист рассказал о том, чем отличается работа в этих организациях.

Начиная с 2007 года, Королёв на протяжении четырех лет *работал* инженером в Google, затем провел год в Microsoft, где трудился над повышением качества поиска Bing, а после перешел в Facebook, где занимался развитием программы BootCamp и борьбой со спамом. После нескольких лет в больших компаниях он решил попробовать свои силы в стартапах и теперь трудится в проекте Staaance.

- Лучшее место для работы

По мнению Королёва, вопрос о том, в какой из этих трех компаний работать лучше всего, зависит прежде всего, от уровня конкретного сотрудника. К примеру, специалист считает, что Google лучше всего подходит для начинающих инженеров из-за своей корпоративной культуры, которая позволяет использовать сильные места людей вне зависимости от их опыта.

Первые 9-18 месяцев в Google будут просто бесценными.

В компании собрано огромное количество талантливых профессионалов, которые любят делиться своими знаниями, и работа бок о бок с ними является крайне полезным опытом для любого молодого сотрудника.

- Корпоративная культура

Корпоративная культура трёх компаний довольно сильно отличается. Например, Королёв рассказывает, что в Facebook и Google практически каждую неделю проводятся встречи с руководством, включая CEO, на которых каждый сотрудник может задать свой вопрос Цукербергу, Брину или Пейджу. Напротив, в Microsoft так запросто пообщаться с топ-менеджментом практически невозможно, не говоря о том, чтобы руководители отвечали на вопросы обычных сотрудников.

- Разница между Google, Microsoft, Facebook и стартапами

С другой стороны, Microsoft нет равных в заботе о своих сотрудниках, говорит Королёв. В компании относятся к каждому новому работнику как к кому-то, кто присоединился к ней на долгие годы.

Microsoft действительно компания, которой не все равно. Это чувствуется сразу. Как только вы попадаете в компанию, то ощущаете поддержку и то, что все хотят, чтобы вы остались надолго.

По словам Королёва, в Facebook скорость работы выше, и дедлайны обычно крайне жесткие — в среднем, три месяца в Facebook, и 5-6 месяцев в Google. В Microsoft все делается не спеша, однако такой режим работы позволяет обсудить большее количество идей, выдвигаемых сотрудниками. Давление при работе в Microsoft меньше.

В стартапах, по его мнению, зоны ответственности разных сотрудников пересекаются чаще, а работать им приходится больше и упорнее — давление, оказываемое на молодые компании выше чем то, с чем можно столкнуться в состоявшейся организации. В результате, в стартапах нередки ситуации, когда инженеры не только пишут код, но и занимаются вещами, которые нужны бизнесу в конкретный момент. Не всегда подобный труд идет на пользу проекту,

но довольно часто именно такая работа позволяет добиться успеха, считает Королёв.

Специалист говорит, что из трех крупных компаний, где ему довелось работать, больше всего на стартап похожа Facebook — там гораздо меньше устоявшихся процессов, в частности, отсутствуют процедуры по работе с кодом. Королёв считает соцсеть набором независимых команд, которые достигают поставленных целей разными методами. Кому-то такой стиль работы нравится больше, но россиянин говорит, что ему по душе более структурированный подход к делу.

Кейс2. «Важно приходить на работу одетым»: Дресс-коды «Яндекса», Mail.Ru Group и других российских ИТ-компаний.

- «Яндекс»

По словам представителей «Яндекса», дресс-код ИТ-гиганта содержит единственное и довольно строгое правило — важно приходить на работу одетым. Правило много лет назад сформулировала Елена Колмановская, один из основателей компании. Как рассказали ЦП в пресс-службе «Яндекса», по одной из легенд, оно появилось, когда девушки вышли летом на офисный балкон в откровенных купальниках, и разработчикам было сложно думать о коде.

В целом же сотрудники «Яндекса» приходят на работу, в чём им удобно: кто-то ходит по открытым офисным пространствам на шпильках, кто-то — в войлочных тапочках или босиком.

При этом каждый толкует правило по-своему. Так, директор по распространению технологий Гриша Бакунов, когда руководил разработчиками, завёл в гардеробе десять одинаковых рубашек, считая, что главное качество руководителя — стабильность, и вообще разработчикам так комфортнее.

- Rambler&Co

По словам представителя Rambler&Co, у группы компаний нет жёстко регламентированного дресс-кода. Холдинг во главу угла ставит собственных сотрудников, которые должны чувствовать себя на работе комфортно.

Единственное правило: одежда должна быть чистой. Сотрудникам, которые выезжают на внешние встречи и общаются с клиентами и партнерами, рекомендуется руководствоваться правилами дресс-кода клиента или партнера.

- Mail.Ru Group

В Mail.Ru Group ЦП также сообщили, что в компании нет никаких особых требований к внешнему виду сотрудников. По словам представителей пресс-службы, работники могут приходить в офис в том, в чём им комфортно.

То, что айтишники одеваются исключительно в сандалии на носки и толстовки с капюшоном — во многом расхожий стереотип. Хотя, безусловно, в офисе абсолютно любой ИТ-компании обязательно найдутся и такие. Но большинство людей, имеющих отношение к ИТ — в той или иной степени гики с вытекающей отсюда симпатией к модным кедам, практичным, но при этом стильным рюкзакам, ну и да — толстовкам.

Учитывая это «правило об отсутствии правил» сотрудники российского ИТ-гиганта часто экспериментируют с внешним видом. Например, появляются на работе в футболках с необычными принтами, или вовсе приходят на работу, перевоплотившись в человека из эпохи Возрождения.

Иногда сразу несколько сотрудников, не сговариваясь, одеваются в одинаковом стиле.

- «М.Видео»

В сети магазинов «М.Видео» дресс-код существует только для сотрудников розницы. В комментарии для ЦП руководитель компании по связям с общественностью Антон Пантелеев отметил: за последние несколько лет он стал значительно мягче. Сейчас обязательным элементом для работников магазинов являются только красный верх и тёмный низ. Это сделано для того, чтобы покупателям было легче найти консультанта в зале. По словам Пантелеева, в офисе для всех дресс-кода нет.

Есть рекомендации соблюдать стиль smart-casual в случае переговоров. Но если сотрудник не имеет постоянных встреч с контрагентами, то практически

свободен, в рамках разумного, от ограничений. Некоторые разработчики вполне могут появляться на местах в наряде Цукерберга. Главное, конечно, не злоупотреблять.

- «Ростелеком»

Схожей позиции придерживаются в «Ростелекоме», где также в офисах нет формального дресс-кода нет и внешний вид сотрудников не регламентируется корпоративными инструкциями. В пресс-службе технологической компании сообщили, что кроме технического персонала, который работает в униформе, и персонала офисов продаж, где используется одежда с фирменной символикой, для всех остальных категорий сотрудников внешний вид остаётся личным делом каждого.

Вас не уволят за отсутствие галстука, высокие каблуки или цвет рубашки. Но все-таки встретить у нас в офисах людей в пляжных шортах маловероятно, так как в корпоративной культуре принято ориентироваться на нормы делового стиля и здравый смысл.

Кейс 3. Корпоративное волонтерство.

Coca-Cola Hellenic в России

По словам Ирины Архиповой, директора по внешним связям и коммуникациям компании Coca-Cola Hellenic в России: «Для Coca-Cola Hellenic в России корпоративное волонтерство находится на этапе становления. Многие годы компания реализует 6 федеральных программ и целый ряд региональных проектов в области корпоративной социальной ответственности. Именно в рамках этих проектов мы начинаем внедрять элементы корпоративного волонтерства. Примеры: наш знаменитый «Рождественский Караван» - придуманный российскими сотрудниками Группы Coca-Cola Hellenic проект – обрел популярность в других странах, и теперь тысячи специалистов нашей компании собирают подарки для детей-сирот, организуют новогодние елки и показывают представления ребятам. Они инвестируют в это как рабочие, так и личные часы. Компания поддерживает Караван продукцией, предоставляя

автотранспорт и финансируя праздничные мероприятия для детей. В декабре 2011 – январе 2012 проект охватил 46 городов России. Другой пример – всероссийский экологический проект Coca-Cola Hellenic в России - «Зеленые команды»: сотрудники убирают городские территории, лесопарковые зоны в регионах присутствия компании, вовлекают в это местные сообщества – школы, администрации, экологические организации. За 8 лет в «Зеленых командах» приняли участие не менее 30 000 человек, было собрано более 600 тонн мусора.

Кейс 4. 20 странных корпоративных правил в Disney

Бывшие сотрудники Disney рассказывают о странных правилах работы в "самом счастливом месте на земле"

Люди со всего мира хотят попасть в Диснейленд - неважно, в какой, лишь бы там оказаться. И правда, почему бы им не мечтать? Если какое-то место зовется "самым счастливым в мире", кто откажется побывать там хотя бы раз? Но люди не знают, что Диснейленд во многом похож на Всемирную федерацию рестлинга. У федерации есть строгие правила для сотрудников, диктующие им, как себя вести и что говорить. Подобные правила есть и у Disney - их сотрудники не могут использовать в речи определенные слова. Вся информация была получена от тех, кто когда-то работал в Disney. Мы не знаем, можно ли доверять их словам, но кто-то из них наверняка говорит правду.

1. Запрет на фразу "Я не знаю"

Сотрудники Disney должны отвечать на любые вопросы посетителей. Они не могут сказать "Я не знаю". Как следствие, они часто лгут, потому что человек не может знать всего.

2. Все правила собраны в книгу

После приема на работу каждый сотрудник получает книгу с требованиями, которые необходимо неукоснительно соблюдать. Обратите внимание на то, что это действительно книга, а не буклет или листовка.

3. Код Р в восьмой зоне!

Сотрудникам Disney запрещено произносить слово "рвота" ('vomit'). Вместо него они говорят "Код Р" ('Code-V'). Можете себе представить, сколько раз в день используется подобная замена.

4. *Все потерянные вещи достаются актерам*

Любой предмет, за которым никто не вернулся, продается персоналу. И в этом нет ничего плохого - если вещь долго лежала в бюро находок, наверное, она не слишком сильно нужна владельцу. А все вырученные деньги отправляются на благотворительность.

5. *Тыкать пальцами запрещено*

Уолту Диснею не нравилось, когда люди указывали куда-то одним пальцем. Он считал, что это некрасиво, и продвигал свою идею при создании парков. Именно поэтому все сотрудники Disney используют "жест Диснея", указывая направление двумя пальцами с открытой ладонью. Прямо как Том Хэнкс.

6. *Сотрудники должны выглядеть определенным образом*

В книге с требованиями ко внешнему виду сотрудников оговариваются все мелочи - начиная от прически и маникюра и заканчивая цветом кожи.

7. *Никогда не выходить из роли*

Disney пристально следит за тем, чтобы актеры никогда не выходили из роли, которую они играют. У каждого персонажа есть свой характер и голос, поэтому любые отклонения недопустимы.

Одна из актрис сообщила, что ей запрещалось выходить из роли при любых обстоятельствах: "Даже если посетитель вам грубит, а его ребенок трогает вас за грудь, вы должны делать то, что делала бы Белоснежка, - улыбаться!"

8. *У каждого персонажа есть своя подпись*

Сотрудники должны уметь расписываться так, как это делали бы их персонажи. И никаких помарок! Современные дети быстро замечают ошибки.

Одна из актрис призналась, что настолько привыкла к подписи своего персонажа, что однажды случайно поставила ее на важных бумагах!

9. *В компании отсутствует дискриминация*

На роли некоторых персонажей берут актеров-гомосексуалистов. Компания знает об их ориентации и не чинит препятствий до тех пор, пока роль исполняется на должном уровне. Так что думайте, прежде чем приставать к Золушке!

10. Ложь - это часть работы

На самом деле, в Disney не называют ложь ложью. Они называют ее "актерской игрой". Актеры должны делать все необходимое, чтобы их персонаж выглядел как можно естественнее.

11. Лучшие роли - это Чип и Дейл

Если у вас есть чувство юмора и вы хотите работать в Диснейленде, вам подойдет роль Чипа или Дейла.

Эти проказники часто разыгрывают гостей. Например, они могут стащить бутылку с водой или слегка кого-то ущипнуть, и все вокруг подумают, что это смешно. Золушке такое и не снилось!

12. Работа дает массу привилегий

Те, кто прижился в компании и привык к правилам, получают неплохие привилегии.

Одни могут бесплатно приходить в парк в выходные и приводить с собой родных и друзей, другие получают солидные скидки на товары в палатках. Каждый, кто хоть раз бывал в Диснейленде, знает, какая это экономия, ведь посещение парка - далеко не самое дешевое мероприятие.

13. Нет татуировкам!

Еще одно весьма разумное правило. Оно диктуется требованием никогда не выходить из роли. У Золушки нет татуировок на руках, а у Микки Мауса - на ногах. Татуировки допустимы только в том случае, если они надежно скрываются под костюмом.

14. Дети не теряются, теряются взрослые!

В мире, где детям можно все, разве могут они сделать что-то неправильно? Нет. Поэтому они никогда не теряются. Теряются взрослые! Если вы видите ребенка без родителей, знайте - он в порядке. А вот его родители потерялись.

15. Сотрудникам запрещено говорить о работе

Актерам в костюмах нельзя делать снимки "за кулисами". Это приводит к немедленному увольнению.

В свободное время актеры могут пользоваться любыми социальными сетями, кроме Твиттера. Твиттер запрещен в любое время. При этом в социальных сетях нельзя рассказывать о своем персонаже.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Практическая часть к Теме 3. Управление конфликтами и стрессами

Игра 1 «Плюсы и минусы конфликта»

Цель игры: научиться смотреть на конфликт с разных точек зрения и находить свои положительные и отрицательные стороны.

Инструкция: участники делятся на две группы. Первой команде нужно будет в режиме мозгового штурма записать как можно больше позитивных следствий конфликтных ситуаций, второй команде, соответственно, – описать негативные последствия конфликтов. На работу группам дается 10 минут.

Конструктивные стороны конфликта:

- Конфликт вскрывает «слабое звено» в организации, во взаимоотношениях (диагностическая функция конфликта).
- Конфликт дает возможность увидеть скрытые отношения.
- Конфликт дает возможность выплеснуть отрицательные эмоции, снять напряжение.
- Конфликт – это толчок к пересмотру, развитию своих взглядов на привычное.
- Необходимость разрешения конфликта обуславливает развитие организации.
- Конфликт способствует сплочению коллектива при противоборстве с внешним врагом.

Деструктивные стороны конфликта:

- Отрицательные эмоциональные переживания, которые могут привести к различным заболеваниям.
- Нарушение деловых и личных отношений между людьми, снижение дисциплины. В целом ухудшается социально-психологический климат.
- Ухудшение качества работы. Сложное восстановление деловых отношений.

- Представление о победителях или побежденных как о врагах.
- Временные потери. На одну минуту конфликта приходится 12 минут послеконфликтных переживаний.

Игра 2 «Поведение в конфликте»

Цели игры: научиться выбирать адекватные стили поведения в конфликте в поведенческой системе межличностного взаимодействия.

Инструкция: группа делится на пять команд (по 2-3 человека), в каждой выбирается ее представитель, которому ведущий дает одну из пяти карточек с названием определенного стиля поведения в конфликте с соответствующим девизом:

- Стиль «Конкуренция»: «Чтобы я победил, ты должен проиграть».
- Стиль «Приспособление»: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть».
- Стиль «Компромисс»: «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый из нас должен что-то проиграть».
- Стиль «Сотрудничество»: «Чтобы выиграл я, ты тоже должен выиграть».
- Стиль «Избегание»: «Мне все равно, выиграешь ты или проиграешь, но я знаю, что в этом участия не принимаю».

Каждая группа обсуждает и готовит сценку, в которой демонстрируется предложенный ей вид поведения в конфликте. На работу в группах дается 10 минут.

Обсуждение проводится в форме ответов на вопросы:

- Как данный вид поведения в конфликте повлиял на эмоциональное состояние, на чувства его участников?
- Могли ли другие виды поведения в этой ситуации быть более полезными для участников?
- Что заставляет людей выбирать тот или иной стиль поведения в конфликте?

- Какой стиль самый конструктивный для взаимоотношений людей?

Ролевая игра 3 «Распределение сердец»

Время проведения игры: 2-3 часа.

Цель: Развитие способностей выхода из конфликтной ситуации на основе корректного разрешения конфликта, а также иллюстрация представленных стратегий.

Инструкция: Представим себе больницу, которая специализируется на пересадке донорских сердец. Неожиданно в больницу поступает донорское сердце. На очереди находятся четыре человека: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого близка к завершению; 16-летняя беременная девушка, сирота, у нее больное сердце; молодая, симпатичная женщина, которая пользуется исключительной любовью со стороны сотрудников, врач той же больницы, в которой ведут операции по пересадке донорского сердца; учительница, мать двоих детей, муж недавно погиб в автомобильной катастрофе.

У всех ситуация критическая, Каждому из них осталось жить один месяц. Проблема кому отдать единственное донорское сердце.

Этапы игры:

1. Деление группы на 4 команды.
2. Каждая группа выбирает одного из пациентов для дальнейшей защиты.
3. Подготовка в группах одного представителя для ведения переговоров с представителями из других групп, для принятия общего решения.

Обсуждение итогов игры:

- какие стратегии поведения были использованы представителями в ходе переговоров?
- каким способом были реализованы те или иные стратегии представителями?

- какие основные психологические механизмы вы увидели при реализации соперничества, сотрудничества, уклонения, приспособления и компромисса?

Тест К. Томаса «Стили разрешения конфликтов»

Инструкция. Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Вместо того чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности,

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19 А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20 А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21 А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23 А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 А. Если позиция другого кажется ему самому очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25 А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26 А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к тесту.

№ вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А

19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Практическая часть к Теме 4. Мотивация и развитие персонала

Упражнение 1 «Предложение».

Цель: научиться выбирать способы и методы создания и усиления мотивации другого человека.

Описание упражнения. Сейчас я предлагаю вам разбиться на две команды. Задача каждой из команд — разработать план создания или усиления мотивации у участника противоположной команды. Кого вы будете мотивировать, вы выбираете сами. Главная ваша цель — суметь использовать такие мотивы, которые помогли бы вам переманить участника другой группы в вашу команду. Вы можете использовать самые разные мотивы, главное, чтобы они мотивировали участника противоположной команды на переход в вашу команду.

Командам дается 5 минут на совещание.

Теперь начинаем мотивирующие воздействия. Пожалуйста, первая команда. Вы работаете с одним из участников этой команды. Кто это будет, кого вы выбрали в качестве адресата? (Команда называет своего адресата.) Хорошо. Вы можете расположиться в пространстве так, как считаете нужным, (Команда организует пространство.)

Обсуждение. Далее все участники обсуждают, какие мотивы оказали наиболее существенное влияние на решение игроков перейти/не перейти в другую команду.

Ролевая игра 1 «Руководитель—сотрудник»

Цель: формирование навыков эффективной мотивации других людей.

Описание игры: группа делится на пары. Один человек из пары становится руководителем, другой — сотрудником. Задача «руководителя» — донести цель (связанную с эффективностью деятельности организации) до «сотрудника», мотивируя его при этом на ее достижение (например, подготовить проект мероприятий по увеличению объема продаж производимого товара). Задача

«сотрудника» — вступить в диалог с «руководителем» и в зависимости от степени мотивации согласиться или нет с предложением руководства.

Обсуждение длится 5-10 минут. Затем участники по 10-балльной системе оценивают степень эффективности своего взаимодействия (каждый в зависимости от своей цели). Затем участники меняются ролями (и желательно партнерами).

Обсуждение результатов. Участники в виде мозгового штурма отвечают на два вопроса «Что помогало мотивировать к достижению цели?» (например, четкая цель, уверенность «руководителя», предложение помощи и поддержки, согласование видения результатов, указание на выгоду и т. п.) и «Что мешало этому?» (например, нечеткая, расплывчатая цель; отсутствие диалога, манипулирование, давление на «сотрудника» и т. п.).

Практическая часть к Теме 5. Управление персоналом

Кейс №1

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Задание:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации? Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Кейс № 2 «Аптека».

Описание ситуации: Провизор Васильева Н.Н. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

Упражнение 1. Идеальный портрет

Подумайте, пожалуйста, и напишите профиль кандидата на вакансию менеджера в магазин косметики «Зеленый Кедр» в компании «Лесной город». Какими характеристиками и компетенциями (знаниями, навыками, особенностями личности он должен обладать), чтобы успешно работать на Вашей должности.

Коллективное учебно-методическое пособие

Коллективная работа преподавателей и студентов кафедры философии и социологии Гуманитарного факультета, выполненная в рамках реализации проекта ГПО Проект ФС-1601 «Разработка методик исследования рынка труда и подбора персонала»

ОСНОВЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Составители: К.В. Солдатенко, Д.В. Караваева, Т.И. Сулова, Д.М. Моисеева, В.Д. Чернецова, А.А. Музыка, М.А. Мальцева, П.Н. Видершпан, А.В. Ларионова, А.В. Артеменко, В.В. Орлова, В.Д. Чернецова, А.А. Музыка, М.А. Мальцева

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники