

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О.Ю. КАЛМЫКОВА

Н.В. СОЛОВОВА

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Самара
Издательство «Самарский университет»
2015

Печатается по решению редакционно-издательского совета СамГУ

УДК 331. 1 (075.8)

ББК 65.050.2я73

К17

Рецензент

д. п. н., доцент Самарского государственного университета В.В. Левченко

Калмыкова, О.Ю.

К17 Кадровая политика организации: учеб. пособие /
О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. – Самара: Изд-во «Самарский
университет», 2015. – 70 с..

ISBN

В пособии рассматриваются вопросы формирования компетенций в области кадровых стратегий и стратегий управления конфликтами и стрессами в организации; закрепления и углубления теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирования у бакалавров навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации. Содержание пособия включает в себя список рекомендуемой литературы по темам, задания и контрольные вопросы. Пособие окажет студентам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

Материалы учебного пособия могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Конфликтология», «Управление персоналом», «Основы кадровой стратегии и кадрового планирования».

Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по направлениям подготовки «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» (квалификация (степень) – бакалавр), «Экономическая безопасность» (квалификация (степень) – специалист), а также для аспирантов и магистрантов.

УДК 331. 1 (075.8)

ББК 65.050.2я73

ISBN

© Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., 2015.

© Самарский государственный университет,
Самарский государственный технический
университет, 2015.

© Издательство «Самарский университет»,
2015.

ВВЕДЕНИЕ

В пособии рассматриваются вопросы формирования компетенций в области кадровых стратегий и стратегий управления конфликтами и стрессами в организации; закрепления и углубления теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирования у бакалавров навыков и умений решения практических задач по управлению персоналом. Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из двух логически связанных глав, библиографического списка и приложений.

Содержание пособия включает в себя список рекомендуемой литературы, темы для обсуждения, различные задания, упражнения, темы докладов, варианты организационных форм дискуссий, перечень контрольных вопросов, входящих в список вопросов к зачету или экзамену.

Одна из дидактических особенностей работы состоит в том, что для углубленного изучения каждой темы пособие ориентирует обучаемых на использование фундаментальных учебников и учебных пособий по управлению персоналом и конфликтологии. При проведении практических занятий по настоящему пособию рекомендуется использовать в качестве учебно-методических указаний материалы следующих учебников и учебных пособий:

1. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
2. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013.
3. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
4. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – Перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
6. Анцупов А.Я., Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта: Хрестоматия. – 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2008.

8. Козырев Г.И. Основы конфликтологии: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2010.

9. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.

10. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.

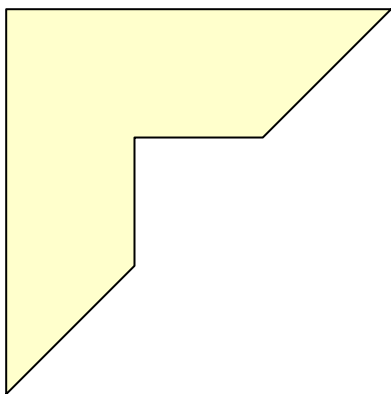
11. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.

Авторское участие в написании учебного пособия представлено следующим образом:

– *глава 1*: О.Ю. Калмыкова, к. п. н., доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»; доцент кафедры «Экономика города и муниципального управления» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный университет»; Н.В. Соловова, д. п. н., и.о. заведующего кафедрой «Экономика города и муниципального управления» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный университет»;

– *глава 2*: О.Ю. Калмыкова, к. п. н., доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»; доцент кафедры «Экономика города и муниципального управления» ФГБОУ ВПО «Самарский государственный университет».

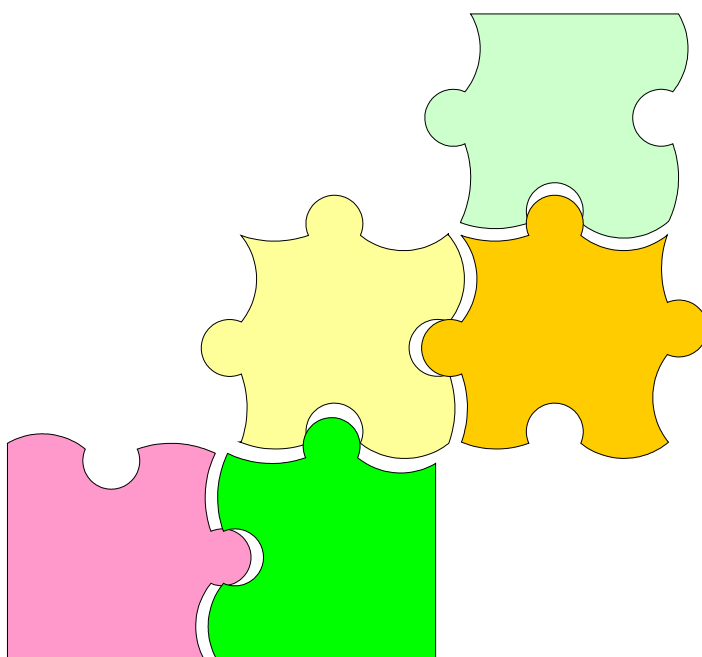
Благодарим за оказанную поддержку, консультации и критические замечания профессорско-преподавательский состав кафедры «Управление персоналом» Государственного университета управления (г. Москва) и профессорско-преподавательский состав кафедры «Экономика и управление организацией» Самарского государственного технического университета (г. Самара).



Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

Ли Якокка «Карьера менеджера»

ГЛАВА 1. «КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ»



Ключевые термины

Управление персоналом
Управление человеческими ресурсами
Стратегия управления персоналом
Кадровая политика
Кадровые стратегии
Стратегическое управление
Персонал организации
Кадровое планирование
Адаптация персонала
Обучение персонала
Планирование карьеры
Мотивация
Кадровые инновации

Рекомендуемые источники для углубленного изучения темы

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014.
2. *Кибанов А.Я., В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова* Служба управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
3. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2014.
4. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2014.
5. Организационное поведение: учебник, перераб. и доп. / Резник С.Д.– М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Персональный менеджмент: учебник, перераб. и доп. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2012.
7. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008
8. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник. – М.: ИНФРА – М), 2008.
9. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
10. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
11. *Дуракова И.Б., Волкова Л.П.* и др. Управление персоналом: учебное пособие – ИНФРА-М, 2014.
12. *Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.* Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник для вузов – Юрайт, 2014.
13. *Егоршин А.П.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – НИЦ ИНФРА-М, 2014.
14. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: Энциклопедия ИНФРА-М, 2014
15. *Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.* Экономика управления персоналом: Учебник – НИЦ ИНФРА-М, 2014.
16. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление: Учебник, Изд-во Проспект, 2014

ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Кадровые стратегии организации»

Задание 1.1.

Изучите определение понятия «Управление персоналом».

Управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом организации – под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998, с.62.

Ответьте на вопросы:

1. Какие знакомые термины вы встретили в данном определении?
2. Для каких процессов вводится данное понятие?
3. Встречали ли вы раньше аналогичное понятие? В чем вы находите сходства и различия?

Результаты обсудите внутри динамической группы.

Задание 1.2.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедическим словарем: Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2009.

Результаты обсудите внутри динамической группы.

1. Управление персоналом
2. Стратегия организации
3. Социально-экономическая система
4. Управление человеческими ресурсами
5. Трудовые традиции
6. Кадровая политика
7. Кадровые стратегии
8. Трудовая мобильность

Задание 1.3.

Проанализируйте тип трудовых отношений и сформулируйте понятие персонала в организации сферы услуг, в которой работают 125 работников.

Ответ оформите в письменном виде, работая в статической группе.

Задание 1.4.

Составьте список основных понятий, характеризующих:

- а) кадровую политику организации;

- б) стратегию управления персоналом организации;
 - в) взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом организации.
 - г) принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования в организации и в сфере управления персоналом;
 - д) основы кадрового планирования в организации;
 - е) содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
 - ж) организационную структуру предприятия.
- Работайте в индивидуальном режиме.*

Задание 1.5.

Постройте классификацию типов кадровой политики организации:

- а) в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации;
- б) в зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 1.6.

Дополните перечень ключевых проблем современной Российской практики управления персоналом организации:

- а) невысокий уровень сформированной управленческой компетентности у многих руководителей, управленческих навыков и опыта работы в конкурентных условиях.
- б) недостаточный уровень осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении развития организации, понимания социальной ответственности действий по управлению человеческими ресурсами;

- в) ;
- г) и т.д.

Работайте в режиме статической группы.

Задание 1.7.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 1.1:

Таблица 1.1

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Кадровая политика организации	Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие трудового потенциала, на создание квалификационного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.	Управление персоналом: энциклопедия/ Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. стр. 158
2. Концепция управления персоналом		
3. Трудовые отношения		
4. Авторитет руководителя	Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, которые определяют его авторитет.	Управление персоналом: энциклопедия/ Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009, стр.3
5. Стратегия управления персоналом		
6. Кадровая реформа		
7. Служба управления персоналом		

Работайте в режиме статической группы.

Задание 1.8.

Изобразите схемы, иллюстрирующие следующие вопросы:

а) место и роль кадровой службы в организационной структуре организации;

б) принципы построения организационной структуры кадровой службы организации;

в) типовая структура кадровой службы организации.

Работайте в режиме статической группы.

Задание 1.9.

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем:

1. Основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;

2. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

3. Содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 1.10.

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Работайте в режиме статической пары.

Вариант 1

Термины:

а) принципы управления персоналом;

б) принцип перспективности кадров;

в) принципы обоснования трудовых процессов;

г) принципы построения системы управления персоналом;

д) принцип соответствия кадров;

е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;

2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;

3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;

4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;

5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода в одной должности, на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

Вариант 2

Термины:

- а) деятельность по управлению персоналом;
- б) доктрина командного менеджмента;
- в) доктрина контракции индивидуальной ответственности;
- г) стратегия управления персоналом;
- д) технология;
- е) управленец;
- ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

б) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Задание 1.11.

Проведите сравнительную характеристику стратегии развития организации и стратегии управления персоналом, заполнив таблицу 1.2.

Работайте в режиме динамической пары.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика понятий

Параметры сравнения	Сходства	Различия
Цель		
Содержание		
Средства		
Условия		
Организация		

Задание 1.12.

Дискуссия «Приоритеты»

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Темы для дискуссии:

1. Формирование и развитие концепции управления персоналом.
2. Организация системы управления человеческими ресурсами в организации.

Работайте в режиме вариационной пары.

Задание 1.13.

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.

4. Опишите «профессиональный портрет» желаемого сотрудника организации.

5. Сформулируйте основные корпоративные принципы:

- в области отбора, обучения и продвижения персонала;
- в области стимулирования труда;
- в области кадрового аудита.
- предложите программу кадровых мероприятий.

Работайте в режиме вариационной пары.

Задание 1.14.

Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации «У». Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации. Решите следующие задачи:

Вариант 1. Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду организации, выявите ее ключевые элементы и оцените их влияние на организацию и ее персонал;

Вариант 2. Спрогнозируйте и определите потребность организации в персонале, определите эффективные пути ее удовлетворения;

Вариант 3. Разработайте мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы по их адаптации;

Вариант 4. Разработайте программы профессионального развития персонала, обучения сотрудников;

Вариант 5. Создайте различные методы оценки и аттестации сотрудников организации.

Работайте в режиме динамической пары.

Задание 1.15.

Перечислите последовательность ключевых слов при характеристике следующих понятий:

а) «стратегия организации – управленческое решение, цель, набор правил, путь, изменения внутренней и внешней среды, ресурсы»

б) «стратегия управления персоналом – ?» ;

в) «кадровая политика организации – ?» ;

г) «методы реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом – ?»;

д) «методы планирования численности и профессионального состава персонала – ?»;

е) «современный инструментарий управления кадровым потенциалом – ?»;

ж) «методы планирования карьеры – ?»;

Работайте в режиме статической пары.

Задание 1.16.

Покажите связи, которые существуют между:

а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, кадровой политики организации;

б) стратегией управления персоналом и стратегией развития организации.

в) типом кадровой политики и социально-экономической эффективностью деятельности организации.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 1.17.

Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните таблицу 1.3.

Таблица 1.3

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

Задание 1.18.

Дополните приведенный ниже перечень качеств, необходимых руководителю организации (таблица 1.4). Какие еще составляющие потенциала качеств руководителя организации вы можете назвать? Охарактеризуйте их.

Работайте в режиме статической пары.

Таблица 1.4

Параметры оценки профессионализма руководителя

№ п/п	Объект (субъект) воздействия	Умения, способы деятельности
1	Люди (межличностные роли)	<ul style="list-style-type: none">– Организовывать процесс коммуникации;– диагностировать личностные качества;– ? _____;– мотивировать работников;– ? _____;– проводить переговоры
2	Степень развития определенных индивидуально-личностных качеств	<p>Организаторские качества:</p> <ul style="list-style-type: none">– умение организовывать эффективную трудовую деятельность;– ? _____; <p>Деловые качества:</p> <ul style="list-style-type: none">– ? _____;– предприимчивость; <p>Управленческая культура:</p> <ul style="list-style-type: none">– ? _____;– отношение к интересам коллектива; <p>Работоспособность:</p> <ul style="list-style-type: none">– ? _____;– эмоционально-волевые качества <p>Моральные качества:</p> <ul style="list-style-type: none">– ? _____;– морально-этические;
3	Деятельность, решение функциональных задач, структура (властные роли)	<p>Коммуникация:</p> <ul style="list-style-type: none">– ? _____;– самоорганизация; <p>Принятие управленческих решений:</p> <ul style="list-style-type: none">– принимать решения в стандартных и нестан-

		<p>дартных ситуациях;</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – ? _____; <p>– разрабатывать программы реализации проблемы</p> <p>Мотивация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; – ? _____; <p>Управление конфликтной ситуацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; <p>– формирование конфликтологической компетентности персонала?</p> <p>Групповая динамика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие формальных и неформальных групп; – ? _____; <p>Стиль управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____; <p>Организационная культура:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ? _____;
4	Информация (информационные роли)	<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозировать развитие; – планировать деятельность (свою и чужую); – ? _____; – проводить анализ, экспертизу; – ? _____; – генерировать новые идеи; – ? _____;

Задание 1.19.

Сформируйте социальную структуру коллектива организации X по признакам пола, возраста, образования, стажа работы. Осуществите анализ представленной информации и сформируйте рекомендации по совершенствованию социальной структуры с учетом типа кадровой политики организации.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 1.20.

Выскажите свои критические суждения на темы:

а) Управление социальной защитой персонала. Задачи и функции социальной службы;

б) Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров;

в) Безопасность, условия труда и дисциплина труда персонала;

г) Оценка результатов деятельности персонала организации.

Работайте в режиме динамической пары.

Задание 1.21.

Проанализируйте комплексное обеспечение системы управления персоналом организации и заполните таблицу 1.5.

Таблица 1.5

Комплексное обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение СУП	а) основные задачи; б) основные нормативно-правовые акты федерального уровня в области трудовых отношений; в) внутрифирменные документы; г) ответственность за функции правового обеспечения СУП.
Нормативно-методическое обеспечение	а) нормативно-методические материалы; б) ответственность за обеспечение СУП нормативно-методическими материалами;
Делопроизводственное обеспечение	а) основные функции; б) ответственность за функции делопроизводственного обеспечения СУП; г) виды документации по управлению персоналом.

Работайте в режиме динамической пары.

Задание 1.22.

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри вариационной группы. Номера вопросов получите у преподавателя. Сформулируйте два своих вопроса по данной теме.

1. Вспомните, что означают следующие термины:

- персонал;
- кадры;
- квалификация;
- должность;
- деловая карьера;
- введение в должность;

– адаптация.

2. Раскройте, что представляет собой структура персонала и каковы ее разновидности.

3. Раскройте содержание каждого из этапов деловой карьеры. Попробуйте проанализировать с этой точки зрения карьеру своих знакомых.

4. Раскройте суть горизонтальной карьеры и процесса развития персонала. Выскажите свое мнение по вопросу о том, могут ли они практиковаться по отношению к учащимся.

Задание 1.23.

Письменная дискуссия

Цель: выявление и фиксация мнений студентов относительно определенной темы с последующим коллективным обсуждением.

Темы для дискуссии:

1. Сущность кадровой политики организации и ее особенности на современном этапе.

2. Этапы построения кадровой политики.

3. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации.

Работайте в режиме динамической пары.

Задание 1.24.

Предложите программу мероприятий, направленных на реализацию следующих кадровых процессов:

а) планирование и прогнозирование потребности в персонале организации;

б) планирование привлечения персонала;

в) планирование адаптации персонала;

г) планирование использования и аттестации персонала;

д) планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала;

е) планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения персонала;

ж) планирование безопасности труда персонала и заботы о нем. Планирование расходов на персонал организации;

з) планирование высвобождения, сокращения персонала.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 1.25.

Изобразите схему, иллюстрирующую:

- а) принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования в организации и в сфере управления персоналом;
- б) план разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- в) роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- г) содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 1.26.

Сравните понятия, а затем обсудите их различия:

- а) «Управление персоналом организации» и «Управление человеческими ресурсами организации»;
- б) «Управление персоналом организации» и «Кадровая политика организации»;
- в) «Стратегии управления персоналом» и «Кадровая политика организации».

Работайте в режиме статической пары.

Задание 1.27.

Разработайте образцы документов, создаваемых при формировании активной кадровой политики организации.

Работайте в режиме статической группы.

Задание 1.28.

Ответьте на вопросы:

Вопрос 1. Почему на предприятиях, занимающихся инновационной деятельностью, большое значение приобретает кадровое планирование?

Вопрос 2. Какие методы руководства персоналом получают наибольшее значение на инновационных предприятиях?

Задание 1.29.

Сформулируйте основные особенности управления персоналом на инновационных предприятиях:

Работайте в режиме статической группы.

Задание 1.30.

Охарактеризуйте сущность кадровой политики предприятия в условиях реализации инновационной политики:

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 1.31

Дайте расшифровку понятия «персонал», опираясь на приведенный ниже пример:

- Д – доктрина человеческих отношений
- Е – единство методологии и организации
- Л – льготная система
- Е – единство в команде
- Г – гарантия качества
- И – индивидуально-личностные качества
- Р – результат труда
- О – организационная культура
- В – научность подходов
- А – адаптация сотрудников
- Н – нормирование и охрана труда
- И – инновационный менеджмент
- Е – единая тарифная сетка

Работайте в режиме статической группы.

Задание 1.32

Ответьте на вопросы.

1. Каковы причины конструктивных конфликтов между менеджером-новатором и подчиненными?

Объективные причины, отражающие несовершенство организации:

2. Каковы причины деструктивных конфликтов между менеджером-новатором и подчиненными?

Субъективные причины: _____

Работайте в режиме статической группы.

Контрольные вопросы для обсуждения в группе

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. В чем заключается главная цель управления персоналом современной организации?

2. Перечислите основные задачи, которые решают структуры по управлению персоналом.

3. Чем отличаются друг от друга понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»?

4. В чем состоят особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов организации?

5. Перечислите факторы внешней среды, которые оказывают влияние на управление персоналом организации?

6. Проанализируйте основные составляющие кадровой стратегии организации?

7. Какие основные требования предъявляются к системе управления организацией и персоналом?

8. Какие виды задач и роли являются главными в работе руководителей разных уровней?

9. Проанализируйте содержание основных требований к профессиональной компетенции менеджеров.

10. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?

11. Назовите известные вам классификации факторов, влияющих на эффективность управления персоналом.

12. Перечислите основные факторы, влияющие на эффективность управления персоналом.

13. Назовите основные методы стимулирования персонала.

14. Сформулируйте компоненты экономической и социальной эффективности управления персоналом.

Примерные темы докладов

1. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
2. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
3. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.
4. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.
5. Принципы построения систем управления персоналом.
6. Анализ современной системы взглядов на управление.
7. Теории управления о роли человека в организации.
8. Стратегии управления человеческими ресурсами.
9. Структура службы управления персоналом.
10. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом.
11. Анализ специфики кадровой политики в крупных и малых организациях.
12. Сущность и содержание стратегического и оперативного планирования работы с персоналом.
13. Управление с учетом типологических качеств сотрудников.
14. Планирование продвижения и карьеры сотрудников.
15. Система непрерывного обучения как фактор мотивации сотрудников.
16. Опыт профориентации и профессиональной адаптации персонала.
17. Управление деловой карьерой работников.
18. Карьера руководителя, ее особенности.
19. Факторы, влияющие на планирование продвижения и профессионального развития персонала.
20. Этапы жизни работника, их учет менеджерами для развития карьеры своих подчиненных.
21. Программы развития карьеры.
22. Мотивация как функция процесса управления.
23. Контроль как функция процесса управления.
24. Критерии эффективности организации и оптимальности управления.
25. Кадровое планирование как кадровая технология.
26. Технология поиска, отбора и найма персонала.

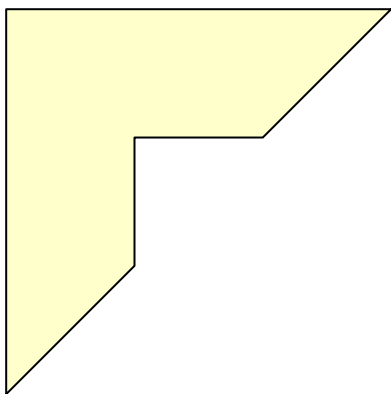
27. Технология аттестации обучения.
28. Технология обучения персонала.
29. Связь аудита с системой управления организацией.
30. Организационно-кадровый аудит.
31. Формирование кадровой политики организации.
32. Совершенствование управленческих технологий в рамках аудита.
33. Роль службы управления персоналом в развитии организации.

Библиографический список

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Стратегическое управление персоналом: Учеб.-практ. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Кибанов А.Я., В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова* Служба управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
4. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА, 2014.
5. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособ. – М.: ИНФРА-М, 2010.
6. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учебник. – М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2008.
7. *Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
8. Экономика и социология труда: Учебник/ Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008.
9. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008.
10. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: Учебник, Самара: НОУ «ПИБ», ГОУ ВПО «СамГТУ», 2008.
11. *Горбачева А.В., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование потенциала индивидуально-личностных качеств менеджера: Учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2004.

12. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1997.
13. Управление персоналом организации / Под ред. *А.Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 2014.
14. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. *Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.* – М.: ЮНИТИ, 2002.
15. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учеб. пособ. / Э.М. Коротков, Г.П. Гагаринская; Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2004.
16. *Шапиро С.А.* Управление человеческими ресурсами: Справочник руководителя. М.: Гросс Медиа, 2005.
17. Кадровый менеджмент: Учеб. пособ. /О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, Мюллер Е.В. Самара: НОУ «ПИБ»; ГОУ ВПО «СамГТУ», 2011.
18. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
19. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
20. *Дуракова И.Б., Волкова Л.П.* и др. Управление персоналом: учебное пособие – ИНФРА-М, 2014.
21. *Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г.* Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник для вузов – Юрайт, 2014.
22. *Егоршин А.П.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие – 3-е изд., перераб. и доп. – НИЦ ИНФРА-М, 2014.
23. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров – 3-е изд., перераб. и доп. – Юрайт, 2014.
24. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: Энциклопедия ИНФРА-М, 2014
25. *Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строительева Т.Г.* Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие – НИЦ ИНФРА-М, 2014.
26. *Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.* Экономика управления персоналом: Учебник – НИЦ ИНФРА-М, 2014.

27. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление: Учебник, Изд-во Проспект, 2014.
28. *Зинов В.Г.* Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение. – М.: Дело, 2005.
29. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект-Пресс, 2003.
30. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.
31. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2005.
32. *Харин А.А., Коленский И.Л.* Основы организации инновационных процессов: Учеб. пособ. / Под ред. Ю.В. Шленова; Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 1. – М.: Высш. шк., 2003.
33. *Харин А.А., Коленский И.Л.* Базовые компоненты управления инновационными процессами: Учеб. пособ. / Под ред. Ю.В. Шленова; Управление инновациями: В 3-х кн. Кн. 3. – М.: Высш. шк., 2003.
34. *Резник С.Д.* Управление человеческим потенциалом современной организации. – Пенза: ПГУАС, 2004.
35. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.* Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2006.
36. *Мишин В.М.* Исследование систем управления: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
37. *Кибанов А.Я.* Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учеб. пособ. – М.: ГУУ, 2006.
38. *Филина Ф.Н.* Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008.
39. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Стратегическое управление персоналом: Учеб. – практ. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.



*Чтобы управлять множеством людей,
лучше быть человечным, чем высоко-
мерным, и лучше быть милосердным,
чем жестоким.*

Н. Макиавелли

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ



Источники для углубленного изучения темы

1. *Анциупов А.Я., Шитлов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
2. *Анциупов А.Я., Ковалёв В.В.* Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
3. *Анциупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005.
4. *Гришина Н.В.* Психология конфликта: Хрестоматия. – 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2008.
5. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
6. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
7. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
8. *Козырев Г.И.* Основы конфликтологии: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2010.
9. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов. – М.: Академический проект; Трикста, 2007.
10. *Ратников В.П.* Конфликтология: учебник для студентов вузов / Под ред. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 511 с.
11. *Решетникова К.В.* Организационная конфликтология: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
12. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.
13. *Резник С.Д.* Организационное поведение: учебник. – Перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
14. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Практикум по конфликтологии: Учеб. пособие. – Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2009.
15. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами и стрессами: Учеб. пособие. – Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2012.

16. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
17. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.
18. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь, 2009.
19. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – СПб.: Питер, 2006.
20. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009.
21. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
22. Узис Б. Управление конфликтом. – СПб.: Питер, 2004.
23. Зигерт В., Ланг Л. Жизнь без конфликтов. – М., 2005.
24. Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М. Документационное обеспечение делового общения: учеб.пособие. – М.: Магистр, 2007.
25. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.
26. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013

2.1. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации»

Задание 2.1.

Определите содержание ключевых понятий. Воспользуйтесь энциклопедией «Управление персоналом: Энциклопедия» под ред. проф. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2009.

1. Конфликт.
2. Конфликтная ситуация.
3. Предмет конфликта.
4. Границы конфликта.
5. Функции конфликта.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 2.2.

Вопросы и задания по теме «Основные понятия конфликтологии».

Работайте в режиме статической пары.

1. Дайте определение термина «Конфликт».
2. Заполните табл. 2.1.

Таблица 2.1

Виды конфликта

Вид конфликта	Определение	Участники
Внутриличностный
Межличностный
Межгрупповой
Организационный
Конфликт интересов
Экономический
Социально-трудовой

3. Охарактеризуйте структуру конфликта?

Задание 2.3.

Проанализируйте приведенные ниже определения термина «конфликт» и дайте им свою оценку (табл. 2.2). Сформулируйте определение организационного конфликта.

Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 2.2

Определения термина «конфликт»

Определение	Автор	Комментарии
1. Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.	<i>Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.</i> Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 41	...
2. Конфликт представляет собой столкновение интересов различных групп, сообществ людей, отдельных индивидуумов.	<i>Здравомыслов А.Г.</i> Социология конфликта.: Учеб.пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – С.84	...
3. Под конфликтом понимают наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.	<i>Анциупов А.Я., Шипилов А.И.</i> Конфликтология. Учебник для вузов, 2000. – С.81	...
4. Социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности	<i>Козырев Г.И.</i> Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 1999. – С. 6	...
5. Организационный конфликт

Задание 2.4.

Назовите:

- а) элементы конфликта;
- б) стадии конфликтной ситуации;
- в) фазы конфликтной ситуации;
- г) участников конфликтного взаимодействия;
- д) элементы картографического анализа конфликта.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.5.

Сгруппируйте вместе все:

- а) функции (конструктивные) конфликта в организации;
- б) причины организационного конфликта.

Задание 2.6.

Составьте список основных понятий, характеризующих:

- а) структуру конфликта;
- б) причины возникновения конфликтов в организации;
- в) функции конфликтов.

Задание 2.7.

Завершите предложения.

Работайте в индивидуальном режиме.

1) «... – характерные для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации».

2) «... – конфликты, связанные с развитием организации и ее структурными изменениями».

3) «... – конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри группы».

Задание 2.8.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 2.3.

Работайте в режиме статической пары.

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Барьеры коммуникации (общения)	Препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В состоянии субъектов при возникновении барьеров коммуникации наблюдаются отрицательные переживания.	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009, с.28.
2. Инцидент
3. Субъекты конфликта (оппоненты)
4. Объект конфликта
5. Среда конфликтной ситуации
6. Виды конфликтов
7. Конфликтологическая компетентность

Задание 2.9.

Ответьте на вопросы.

Работайте в индивидуальном режиме.

1. К каким отрицательным функциональным последствиям могут приводить межличностные конфликты между сотрудниками подразделения. Перечислите причины возникновения деструктивных межличностных (вертикальных, горизонтальных) конфликтов в организации.

2. Какие конструктивные функции могут выполнять организационные конфликты в организации:

- а) государственного учреждения;
- б) коммерческой организации;
- в) образовательного учреждения;
- г) медицинского учреждения;

3. Какой из конфликтов (открытый или скрытый) может привести к наибольшим дисфункциональным последствиям для деятельности руководителя и для организации в целом?

Задание 2.10.

Пользуясь информационным материалом, заполните табл. 2.4. Внесите свои дополнения.

Работайте в индивидуальном режиме.

Информационный материал¹:

Организационные причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе разнообразны:

- неудовлетворительные условия труда персонала;
- стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;
- низкий уровень профессиональной компетентности работников и руководителя;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия работников;
- проблемы трудовой мотивации: недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности работников материальных и духовных благ;
- структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях;
- расхождение мнений работников в оценке явлений профессиональной деятельности, стратегии развития организации;
- нарушение внутригрупповых норм поведения;
- противоречие интересов работников и их функциональных обязанностей;
- несовместимость работников в силу индивидуально-личностных, социально-демографических различий;
- низкий уровень конфликтологической компетентности работников и руководителя;

¹ Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013.

- значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
- эмоциональные всплески, вызываемые различиями в культуре поведения работников, их возрасте, уровне образования, нравственных ценностях;
- низкий уровень эмоциональной компетентности работников и руководителя.

Таблица 2.4

Факторы и причины возникновения конфликтов в организации

Факторы	Причины
1. Психолого-поведенческие	...
2. Техничко-технологические	...
3. Организационно-экономические	...
4. Социально-экономические	...
5. Институциональные	...
6. Экономические	...

Задание 2.11.

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Работайте в режиме динамической пары.

Термины:

- а) социальные противоречия;
- б) системно-структурный анализ конфликта;
- в) социально-психологический климат коллектива;
- г) системно-функциональный анализ конфликта;
- д) социально-трудовые отношения (СТО);
- е) системно-ситуационный анализ конфликта;
- ж) социальное напряжение;
- з) социально-психологический статус личности.

Определения:

1. Один из наиболее перспективных научных методов конфликтологического исследования. В качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация, имеющая определённые содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

2. Вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на др., а также его возможного влияния на конфликты других уровней, в целом на социальную среду.

3. Форма социальных связей, выражающих взаимодействие индивидов, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости, их потребностей, интересов, ценностных установок и практических целей. Выступают источником социальной активности и конфликтов, одним из факторов общественного развития

4. Вид системного анализа конфликта, в соответствии с которым конфликт рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостное свойство конфликта. Основной акцент делается на выявлении многообразия связей и отношений, имеющих место, как в самом конфликте, так и во внешнем окружении.

5. Особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности, эмоциональное состояние в группе или обществе в целом, вызванное давлением со стороны природной или социальной среды, продолжающееся, как правило, более или менее длительное время.

6. Объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

7. Состояние межличностных и трудовых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень соц. оптимизма персонала организации. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом.

8. Характеристика положения, занимаемого индивидом, как в функционально-ролевых, так и в межличностных отношениях внутри группы.

Задание 2.12.

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем.

1. Причины возникновения организационных конфликтов (на примере конкретной организации сферы услуг).

2. Роль социально-психологического климата в профилактике деструктивного конфликтного поведения работников подразделения (на примере государственного и муниципального учреждения).

3. Социально-экономические факторы возникновения конфликтов в организации (на примере крупной промышленной организации).

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.13.

Оформите конспект на тему «Причины возникновения конфликтов в организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта¹:

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.
10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 2.14.

Заполните табл. 2.5.

Работайте в индивидуальном режиме.

¹ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

Функции конфликта в организации

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	Направленность и последствия конфликтов
	Позитивные	Негативные
Интеграция персонала
Активизация социальных связей
Сигнализация об очагах социальной напряженности
Инновация, содействие творческой инициативе
Трансформация деловых отношений
Информация об организации и ее персонале
Профилактика противоборств

Задание 2.15.

Дискуссия.

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Темы для дискуссии:

1. Факторы повышения социальной напряженности в организации.
2. Нарушения профессиональной этики – причина возникновения различных видов конфликтов.

Задание 2.16.

Составьте перечень основных функциональных проявлений конфликтов в организации с точки зрения их:

- а) конструктивности;
- б) деструктивности.

Работайте в режиме статической группы.

Задание 2.17.

Постройте классификацию конфликтов в организации:

- а) по сферам проявления;

- б) по масштабам, длительности и продолжительности;
- в) по субъектам конфликта;
- г) по предмету конфликта;
- д) по источникам и причинам возникновения;
- е) по социальным последствиям;
- ж) по формам и степени столкновения;
- з) по способам и масштабам урегулирования (разрешения) конфликты.

Контрольные вопросы по теме

1. Какие группы понятий раскрывают предмет конфликтологии?
2. Покажите сходство и различие понятий «объект конфликтологии» и «предмет конфликтологии».
3. Назовите основные характеристики объекта конфликта.
4. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
5. Что является основной характеристикой конфликта?
6. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
7. Охарактеризуйте процессуальную и структурную модели описания природы конфликта.
8. Проанализируйте основные причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов.
9. В чем состоит отличие конфликтной ситуации от конфликта?
10. Опишите понятийную схему динамики конфликта.
11. Проанализируйте взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии.
12. Укажите основные виды типологий конфликта: по масштабам, временным параметрам, направленности, результатам и др.
13. Каковы основные свойства конфликтного взаимодействия оппонентов?
14. Что означает понятие «ранг оппонента»?
15. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников.
16. Что такое среда конфликта? В чем состоит отличие микросреды конфликта от его макросреды?
17. Перечислите основные функции конфликта в организации.
18. Что составляет основу социально-психологического климата трудового коллектива?

2.2. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Стратегии поведения личности в конфликте»

Задание 2.18.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией «Управление персоналом: энциклопедия» под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

Работайте в режиме динамической пары.

1. Стратегии конфликтного поведения
2. Ранг оппонента
3. Конкуренция
4. Приспособление
5. Избегание
6. Компромисс
7. Сотрудничество

Задание 2.19.

Выступая в роли конфликт-менеджера, проанализируйте высказывания, которые представлены в табл. 2.6.

Обсудите свою точку зрения внутри группы и обменяйтесь мнениями со студентами других групп.

Таблица 2.6

Высказывания для обсуждения

1	То, что мы можем разговаривать друг с другом, делает нас людьми. <i>Карл Ясперс, нем. философ</i>
2	Взять паузу – лучший способ излечить гнев. <i>Луций Аней Сенека, рим. политик и поэт</i>
3	Принимайте людей такими, какие они есть, ведь других нет. <i>Конрад Аденауэр, нем. политик</i>
4	Как часто мы считаем непримиримостью то, что на самом деле является простой разницей темпераментов. <i>Артур Шницлер, австр. писатель</i>
Тема для обсуждения	Стратегии поведения в конфликте

Задание 2.20.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 2.7.

Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 2.7

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Групповой конфликт	Состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему равновесию в группе	Управление персоналом: Энциклопедия/Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – С. 85.
2. Групповые настроения
3. Групповые нормы
4. Конкуренция
5. Групповое напряжение

Задание 2.21.

Предложите свою конфликтную ситуацию, в которой стратегией поведения одного из участников было бы:

- а) доминирование;
- б) уход;
- в) сотрудничество;
- г) уступчивость;
- д) компромисс.

Нарисуйте схему стратегий поведения в конфликте, в зависимости от его вида: социально-психологический, организационный. В качестве примера выберите один вид конфликта.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.22.

В динамической группе обсудите вопрос:

- а) приведите примеры конфликтных ситуаций в организации, в которых стратегия сотрудничества наиболее эффективна (рис. 2.1)?



Рис. 2.1. К заданию 2.22, а

б) приведите примеры конфликтных ситуаций в организации, в которых стратегия противоборства неэффективна (рис. 2.2)?

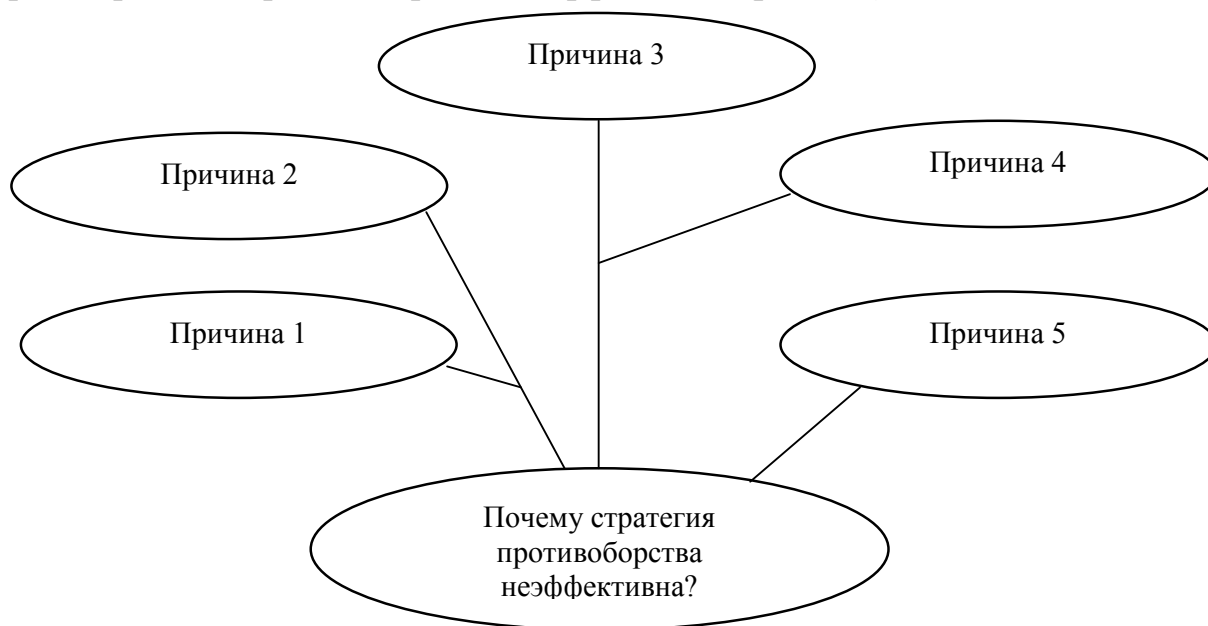


Рис. 2.2.К заданию 2.22, б

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.23.

Раскройте особенности стратегии поведения в конфликте:

а) сотрудничество; б) противоборство; в) уклонение; г) компромисс.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.24.

Раскройте особенности этики регулирования конфликтов:

а) психологом; б) руководителем; в) медиатором; г) конфликтменеджером.

Задание 2.25.

Вспомните и напишите:

а) основные причины, по которым вы вступаете в конфликт;

б) ваши доминирующие стратегии поведения в конфликте;

в) основные стресс-факторы в вашей профессиональной (учебной) деятельности.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.26.

Оформите конспект на тему «Возможные стратегии поведения оппонентов в конфликтном противостоянии». Рекомендуемый объем конспекта – не менее двух страниц.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта¹

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.

¹ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.

10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Контрольные вопросы по теме

1. Что означает стиль поведения в конфликтном взаимодействии?
2. Какие параметры поведения применяют при анализе стратегий конфликтного взаимодействия оппонентов?
3. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.
4. В каких случаях возможно использование стратегии уклонения?
5. В каких ситуациях не рекомендуется использовать стратегию приспособления?
6. На что, по своей направленности, ориентирована стратегия конфронтации?
7. В чем заключается значение сетки (модели) Томаса-Киллмена для классификации стилей поведения в конфликтах?
8. Объясните, в чем суть трехмерной модели поведения личности в конфликте?
9. Назовите личностные факторы, которые оказывают влияние на выбор одной из четырех стратегий поведения?
10. Какие тактики поведения в конфликте существуют?
11. Какие вопросы стоят перед участниками конфликтного противостояния в рамках выбора стратегии поведения?
12. Назовите основные типы конфликтных личностей.
13. В чем заключается конфликтоустойчивость человека?

2.3. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Предупреждение и урегулирование конфликтов»

Задание 2.27.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией «Управление персоналом: Энциклопедия» / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. Обсудите результаты внутри группы.

Работайте в режиме статической пары.

1. Конфликт-менеджер.
2. Конфликтологическая компетентность.
3. Технология управления конфликтами.
4. Групповая сплоченность.
5. Трудовая мораль.
6. Конфликтология.
7. Конфликтменеджмент.
8. Стрессменеджмент.
9. Организационный стресс.
10. Стресс-фактор

Задание 2.28.

Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 2.8.

Работайте в режиме статической пары.

Таблица 2.8

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Стратегия урегулирования конфликта	Основная линия поведения оппонента при урегулировании конфликта	Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – С. 443.
2. Картография конфликта
3. Диагностика личности
4. Динамика конфликта
5. Сетка Томаса-Килменна

Задание 2.29.

Завершите предложения.

Работайте в режиме статической пары.

1. Наиболее типичной ошибкой подчиненных сотрудников, ведущей к обострению отношений с руководством, является
2. Несоблюдение общей последовательности применения правил критики способствует
3. Одним из принципов делового восприятия критики является признание того, что она не бывает
4. Наиболее явным проявлением неуважения к личности подчиненного со стороны руководителя является

Задание 2.30.

Охарактеризуйте мероприятия, направленные на профилактику:

- а) профилактику деструктивных конфликтов;
- б) профилактику профессионального стресса работников;
- в) профилактику синдрома профессионального выгорания работников.

Работайте в режиме динамической пары.

Задание 2.31.

Выделите основные этапы переговорного процесса, дайте им характеристику. Перечислите основные модели поведения в переговорном процессе (избегание, уступка, отрицание, наступление), отметьте их отличительные особенности. Раскройте основные стратегии и тактики в переговорном процессе. Приведите в качестве примера конкретную конфликтную ситуацию.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 2.32.

Изложите в форме текста:

- а) Конфликт, стресс-фактор, оппоненты, кадровая политика, руководитель, работник, организация, этический кодекс.
- б) Роль социально-психологического климата в профилактике деструктивного конфликтного поведения работников подразделения.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.33.

Покажите связи, которые существуют между:

а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, организационной структуры организации, кадровой политики организации;

б) причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда персонала.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 2.34.

Дискуссия

Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Темы для дискуссии:

1. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.

2. Социально-психологический тренинг в организации как инструмент профилактики организационных и межличностных конфликтов.

Задание 2.35.

Оформите конспект на тему « Технологии урегулирования социально-трудовых конфликтов в организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее двух страниц.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта¹

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.

¹ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: Учеб.пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.

10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Контрольные вопросы по теме

1. Из каких действий складывается стадия завершения и разрешения конфликта?

2. Перечислите условия, необходимые для успешного разрешения конфликта.

3. Назовите формы завершения конфликта?

4. Укажите на взаимосвязь стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов.

5. Проанализируйте этапы оптимального урегулирования конфликтов.

6. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.

7. Каковы формы участия третьей стороны в разрешении конфликта? Какие факторы влияют на выбор формы?

8. Назовите условия эффективного участия третьей стороны в урегулировании конфликта?

9. Когда необходимо участие в конфликте медиатора?

10. Какие требования предъявляются к профессиональному посреднику-медиатору?

11. Какие тактические приемы используются в процессе ведения переговоров?

12. Какова роль коллектива в преодолении конфликтов.

13. Охарактеризуйте разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов.

14. Какова роль руководителя в управлении конфликтами?

2.4. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Организационный стресс»

Задание 2.36.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией: Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

Работайте в индивидуальном режиме.

1. Эутстресс
2. Дистресс
3. Рабочий стресс
4. Синдром эмоционального выгорания
5. Синдром профессионального выгорания
6. Социально-психологический тренинг

Задание 2.37.

Составьте мини-гlossарий в количестве 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 2.9.

Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 2.9

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Дисфункциональный конфликт	Разновидность конфликта, выполняющая преимущественно негативные функции, т. к. ведет к значительным эмоциональным, материальным и пр. потерям для участников конфликта, не принося никакого положительного результата.	Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 98.
2. Симптомы стресса		
3. Технологии управления собственным поведением в конфликте		

4. Социальное напряжение	Особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности, эмоциональное состояние в группе или обществе в целом, вызванные давлением со стороны природной или социальной среды, продолжающиеся, как правило, более или менее длительное время.	Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 419.
5. Психологический контракт		
6. Психологическая сплоченность членов группы		

Задание 2.38.

Заполните табл. 2.10.

Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 2.10

Термины и определения

Термин	Определение
Структура личности работника	Сочетание индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности, проявляемых через отношение работника к окружающим явлениям и событиям, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (память, воображение и т. п.).
	Проявления воздействия стрессовых ситуаций на человека. Они разнообразны и во многом зависят от характера ситуации и индивидуальных особенностей подвергшихся стрессу сотрудников.
	Нравственная и поведенческая установка личности, группы или социального слоя, опирающаяся на осознание и учет возможных негативных для других людей и групп (как непосредственного окружения, так и более широкого) последствий своих действий; стремление и готовность избежать таких последствий.

	Общий эмоциональный настрой членов группы, совокупность переживаний, овладевших ими в определенный период и в значительной степени определяющих направленность, ориентацию и характер всех проявлений психологии группы и отдельных ее членов.
--	--

Задание 2.39.

Продолжите фразы.

Работайте в режиме статической пары.

1. Выделяют различные виды стрессов, возникающих в трудовой деятельности:

а) рабочий стресс;

б) ...;

в)

2. К негативным последствиям профессионального стресса относятся:

а) снижение работоспособности, ухудшение количественных и качественных показателей работы;

б) ...;

в) ...;

г)

3. Организационный стресс – эмоциональное состояние, связанное с преодолением

4. Специалисты выделяют следующие важнейшие пути антистрессовых мероприятий:

а) аутогенная тренировка;

б) ...;

в) ...;

г) физические упражнения;

д) ...;

е) включение в жизнь человека положительных эмоций.

Задание 2.40.

Заполните табл. 2.11.

Работайте в индивидуальном режиме.

Причины и характеристики организационного стресса

Причины стресса	Характеристики
Объективные факторы	а) факторы производственной среды; б) ...; в)
Субъективные факторы	Межличностные: а) стиль руководства (чрезмерный контроль, отсутствие четких целей и т. д.); б) ...; в)
Субъективные факторы	Внутриличностные: а) профессиональные (небольшой опыт работы, невысокий уровень профессиональной компетентности и т. д.); б) ...; в)

Задание 2.41.

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем.

1. Синдром выгорания как следствие рабочих стрессов и его симптомы.
2. Устранение причин стресса путем совершенствования поведенческих навыков.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.42.

Изобразите информацию графически:

- а) классификация конфликтов в организации;
- б) причины возникновения конфликтов в организации;
- в) мероприятия по профилактике конфликтов и стрессов в организации.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 2.43.

Выскажите свои критические суждения на темы:

- а) Различие подавления конфликта от управления конфликтом;
- б) Причины «трудного общения» в трудовом коллективе;
- в) Конфликт личности в коллективе.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 2.44.

Панельная дискуссия

Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Темы для дискуссии:

1. Стресс-менеджмент: теория и практика управления стрессами в организации.
2. Особенности профессионального стресса.
3. Особенности организационного стресса.
4. Стресс руководителя и стресс подчиненного.

Задание 2.45.

Предложите программу мероприятий, направленных на:

- а) профилактику организационных конфликтов;
- б) разрешение организационных конфликтов;
- в) урегулирование организационных конфликтов.

Работайте в режиме статической пары.

Контрольные вопросы по теме

1. Проанализируйте основные факторы, приводящие к профессиональному стрессу работников в организации.
2. Назовите основные источники профессионального стресса работников управленческого профиля.
3. Охарактеризуйте основные симптомы профессионального выгорания и эмоционального выгорания сотрудников организации.
4. Проанализируйте социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска психического выгорания.
5. Назовите основные факторы, снижающие риск выгорания у менеджеров.
6. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и стрессами?
7. Укажите основные функции управления стрессовыми состояниями.
8. В чем проявляются отрицательные последствия профессионального стресса работника?
9. Расшифруйте понятие методического обеспечения оценки стрессовых симптомов и состояний работников в организации.
10. Проанализируйте методы оценки стресс-факторов в профессиональной деятельности.

2.5. Задания по теме «Профилактика профессионального стресса»

Задание 2.46.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009). *Работайте в индивидуальном режиме.*

1. Медиатор
2. Неспецифическая компенсация
3. Трудовой стресс
4. Фрустрация
5. Конфликтоген

Задание 2.47.

Конфликтная ситуация в кофейне

Описание ситуаций и постановка задачи. Кофейня осуществляет свою деятельность как предприятия общественного питания. В ней нет алкогольной продукции и табачных изделий. Персонал этой кофейни составляют 31 человек, которые находятся в непосредственном подчинении управляющего кофейней.

Причина конфликта, которая возникла в данной кофейне, это то, что сотрудники преследуют свои эгоистичные интересы в ущерб общественным. В кофейне есть стационарный телефон, на который звонят клиенты и заказывают столики. Некоторые сотрудники, во время работы, звонят по этому телефону по своим личным интересам, и совершают звонки не только по городу. Они говорят – «Фирма не разорится, если я сделаю международный звонок», и так говорит каждый, кто совершает звонки.

Однако кофейня уже понесла серьезные убытки от этих не санкционированных звонков. Управляющий кофейней еще не знает, что выручка, которую приносит кофейня, уходит на оплату связи, которая намного превышает обычные расходы на связь. Но руководитель уже начинает подозревать, что большая сумма от выручки исчезает. А в коллективе постоянно возникают перепалки и ссоры, которые постепенно переходят в эмоциональные конфликтные столкновения.

Задание группе

Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта?
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?
- в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными? Заполните табл. 2.12.

Таблица 2.12

Анализ конфликтной ситуации

Вопрос	Ответ
Кто участвует	...
Где происходит конфликт	...
Что происходит	...
Вид конфликта	...
Объект конфликта	...
Предмет конфликта	...
Причины конфликта	...
Методы диагностики конфликта	...
Функции конфликта	...
Фазы и стадии конфликта	...
Модель поведения в конфликте	...
Стратегия разрешения конфликта	...
Методы разрешения конфликта	...
Чем заканчивается конфликт	...

Составьте карту конфликта. Составьте оперограмму выполнения функции разрешения трудовых конфликтов (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Оперограмма выполнения функции разрешения конфликтов

Этап	Операция	Исполнители			
		Директор по работе с персоналом	Конфликт-менеджер	Руководители подразделений	Генеральный директор
1. Аналитический
2. Прогнозирование вариантов решения конфликтов
3. Определение путей разрешения конфликтов
4. Выполнение плана разрешения конфликта
5. Контроль выполнения
6. Анализ результатов

Задание 2.48.**Конфликтная ситуация в коммерческой организации**

Описание ситуации и постановка задачи. При распределении премии начальник отдела коммерческой организации не выделил ее одному из сотрудников. В организации отсутствовала кадровая технология мотивации и стимулирования работников, связанная с технологией оценки деятельности. Таким образом, оснований для лишения премии не было. На вопрос подчиненного о причине депремирования начальник отдела сказал, что так он наказывает подчиненного за систематические опоздания на работу.

Задание группе

Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта?
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?

в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными?

Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации. Результаты оформите в табл. 2.14.

Таблица 2.14

Программа стресс-менеджмента

Мероприятия программы	Цели и задачи	Содержание мероприятия	Контроль	Социально-экономическая эффективность
1
2
3
4

Задание 2.49.

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем.

Работайте в индивидуальном режиме.

1. Обучающий тренинг по профилактике конфликтов и стрессов в организации.
2. Принципы стресс-менеджмента в организации.

Задание 2.50.

Оформите конспект на тему «Методы профилактики психологического и организационного стресса работников». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта¹

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.

¹ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: Учеб.пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.
10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 2.51.

Изобразите схему, иллюстрирующую:

- а) непосредственные причины возникновения организационных, межличностных и социально-трудовых конфликтов;
- б) план исследования по теме «Стрессменеджмент»;
- в) социально-психологические методы регулирования конфликтов в организации;
- г) основные документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между оппонентами.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.52.

Сравните понятия, а затем обсудите их различия:

- а) «урегулирование» и «разрешение» конфликта;
- б) «трудные ситуации» и «конфликтные ситуации»;
- в) конфликт интересов, конфликт потребностей, конфликт ценностей.

Работайте в режиме статической пары.

Задание 2.53.

Проведите исследование в организации:

- а) диагностика уровня конфликтности в организации;
- б) диагностика уровня профессионального стресса работников в организации;
- в) уровень социальной напряженности в организации.

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 2.54.

Подготовьте доклад с презентацией на тему:

а) Роль руководителя в управлении конфликтами: как медиатора и субъекта;

б) Позитивно-функциональные и негативные последствия конфликта;

в) Основные фазы стадий развития конфликта.

Работайте в индивидуальном режиме.

Контрольные вопросы по теме

1. Перечислите мероприятия стресс-менеджмента.
2. Проанализируйте основные этапы, принципы, методы и процедуры комплексной программы антистрессового управления в организации.
3. Расшифруйте содержание понятие стресскомпетентности руководителя.
4. Проанализируйте методику развития стрессоустойчивости работника.
5. Расшифруйте содержание понятия конфликтологической компетентности руководителя.
6. Охарактеризуйте понятие стрессогенности организационной среды.
7. Какое значение для управления стрессами имеет правовая культура руководителя?

2.6. Задания, тесты по теме «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами»

Задание 2.55.

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией «Управление персоналом: Энциклопедия» / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009.

Работайте в режиме статической пары.

1. Социальное партнерство.
2. Сила организационной культуры.
3. Ритуал социальный.
4. Психология управления.

Задание 2.56.

Закончите предложения.

Работайте в режиме статической пары.

1) «... – это способ завершения конфликта, который предполагает процесс обоюдного анализа противниками истоков и содержания их спора, преодоление тех обстоятельств, которые породили конфликт»;

2) «... – это решительное и бесповоротное прекращение противоборства без выяснения каких-либо деталей и без решения вопроса по существу»;

3) «... – это тип интеграционного решения конфликта, при котором изыскивается способ увеличить некоторый недостающий ресурс»;

4) «... – это способ завершения конфликта, который представляет собой результат организованного побуждения одного из противников к типу действий, выгодных другой стороне или посреднику».

Задание 2.57.

Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 2.14.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
Типы социально-трудовых отношений	Социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе и по поводу трудовой деятельности	Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – С. 469.
Социальная ответственность
Посттравматический стресс
Культура условий труда
Культура дискуссии

Задание 2.58.

Разработайте образцы документов, применяемых в конфликтной комиссии организации при разрешении конфликтов.

Работайте в режиме статической группы.

Задание 2.59.

Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации «Х».

Результаты оформите в виде таблицы.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.60.**Дискуссия**

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Темы для дискуссии:

1. Деятельность руководителя по регулированию и разрешению организационных и социально-трудовых конфликтов.
2. Неюридические способы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.
3. Роль медиаторов в урегулировании конфликтов в организации.

Задание 2.61.

Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем.

Работайте в индивидуальном режиме.

1. Методы профилактики деструктивных конфликтов в организации.
2. Технология разрешения организационных конфликтов.
3. Роль конфликтменеджера в формировании технологии урегулирования конфликтов.

Задание 2.62.

Предложите свой новый вариант:

- а) классификации конфликтов в организации;
- б) модели технологии управления конфликтами и стрессами в организации;
- в) конфликтологического кодекса организации;
- г) принципов этики регулирования конфликтов в организации.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.63.

Оформите конспект на тему «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Примерный план конспекта¹

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.

¹ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: Учеб.пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 2.64.

Разработайте:

а) документы, применяемые при разрешении организационных и трудовых конфликтов в организации (соглашение о взаимопонимании; соглашение процедуры рассмотрения жалобы работника и др.);

б) правила управления конфликтами для руководителя – субъекта конфликта;

в) памятку для работников и руководителей «Как вести себя в конфликтной ситуации»;

г) памятку по антистрессовому руководству (для руководителей) и антистрессовому подчинению (для работников).

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.65.

Сформулируйте содержание и структуру деловой игры, направленной на:

а) профилактику деструктивных конфликтов;

б) профилактику профессионального стресса работников;

в) профилактику синдрома профессионального выгорания работников.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.66.

Проанализируйте уровень конфликтности, уровень профессионального стресса, кадровую политику, организационную структуру, кадровый состав, систему управления персоналом и на основе анализа спрогнозируйте возможный сценарий формирования программы стрессменеджмента (конфликтменеджмента) на примере конкретной организации.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.67.

Оцените значимость для эффективной системы профилактики конфликтов и стрессов в организации:

а) типа кадровой политики организации (пассивной, превентивной, реактивной, активной);

б) качество документов, оформляемых в процессе управления конфликтами;

в) содержание основных этапов прохождения примирительных процедур при трудовых спорах.

Работайте в режиме динамической группы.

Задание 2.68.

Сформулируйте возможные критерии оценки социально-экономической эффективности:

а) технологии управления организационными конфликтами;

б) системы профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания работников организации.

Работайте в режиме статической группы.

Контрольные вопросы по теме

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Охарактеризуйте принципы и методы профилактики деструктивных проявлений конфликтов в организации.

2. Перечислите основные этапы диагностики социально-трудового конфликта.

3. Проанализируйте роль руководителя организации в разрешении конфликтов.

4. Охарактеризуйте картографический метод анализа конфликтов.

5. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику деструктивных конфликтов.

6. Что понимают под индивидуальным и коллективным трудовым спором?

7. В соответствии с идеей социального партнерства каких принципов должны придерживаться партнеры при разрешении коллективных трудовых споров?

8. Из каких этапов примирительных процедур состоит порядок разрешения коллективного трудового спора?

9. Охарактеризуйте структуру и деятельность примирительной комиссии.

10. Охарактеризуйте структуру и деятельность службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

11. Сформулируйте основные функциональные обязанности конфликтменеджера.

12. Проанализируйте организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов.

13. Охарактеризуйте нормы этики деловых отношений и их значение для профилактики деструктивных конфликтов.

14. Сформулируйте основные функциональные обязанности конфликтменеджера.

Темы докладов

Выберите тему для самостоятельной работы над докладом

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения деструктивных проявлений конфликта.

2. Картографический метод анализа конфликта в трудовом коллективе.

3. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в организации.

4. Посредническая деятельность по завершению конфликтов.

5. Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов между подчиненными.

6. Переговоры как способ завершения конфликта.

7. Способы разрешения организационных конфликтов.

8. Формирование технологии управления конфликтами и стрессами в организации.

9. Функции конфликтменеджера в современной организации.

10. Социально-психологические методы профилактики конфликтов и стрессов.

11. Предупреждение конфликтов как тактика современного менеджмента.

12. Примирительные процедуры при трудовых спорах.

13. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса.

14. Субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса.

15. Классическая концепция стресса.

16. Физиологические проявления стресса.
17. Моббинг в трудовом коллективе как источник профессионального стресса работников.
18. Профилактика профессионального стресса.
19. Профилактика организационного стресса.
20. Предупреждение синдрома профессионального выгорания.
21. Особенность профессиональных стрессов.
22. Особенность психологического стресса.
23. Феномен профессионального выгорания.
24. Феномен эмоционального выгорания.
25. Формы проявления организационного стресса и критерии его оценки.
26. Примеры профессиональных стрессов для различных категорий работников организации.
27. Профессиональный стресс руководителя.
28. Копинг профессионального стресса.
29. Психодиагностика стрессовых симптомов и состояний.
30. Кросскультурные факторы выгорания.
31. Диагностика синдромов профессионального стресса.
32. Методическое обеспечение оценки копинг-стратегий.
33. Организационная культура и выгорание персонала.
34. Методы измерения профессионального выгорания.
35. Модели профилактических программ (профилактика синдрома выгорания).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Анциупов А.Я., Шитлов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
2. *Анциупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005.
3. *Бордовская Н.В.* Современные образовательные технологии: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
4. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликтология: Учеб.издание. – Минск: Университетское, 2002.
5. *Васильев Н.* Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2007.
6. *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009.
7. *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
8. *Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Гагаринский Г.П.* Профилактика конфликтных ситуаций в организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – № 7. – М., 2008.
9. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
10. *Гришина Н.В.* Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Под ред. Е.В. Шороховой. – М., 2003.
11. *Громова О.Н.* Конфликтология. – М.: Аспект-Пресс, 2004.
12. *Дмитриев А.В.* Конфликтология. – М.: Гардарика, 2000.
13. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. – М.: Аспект Пресс, 1995.
14. *Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б.* Управление настроением персонала в организации: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
15. *Уизерс Б.* Управление конфликтом. – СПб.: Питер, 2004.
16. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
17. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013.
18. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.

19. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами и стрессами: Учеб.пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.
20. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б.* Профилактика профессионального стресса в организации: учеб. пособие . – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.
21. *Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М.* Документационное обеспечение делового общения: учеб.пособие. – М.: Магистр, 2007.
22. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005.
23. *Монина Г.Б., Раннала Н.В.* Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь, 2009.
24. *Рубанов А.М.* Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4. Transactions TSTU. – С. 968-974.
25. *Оксиной К.Э.* Стресс-мониторинг: Для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 5.
26. *Ратников В.П.* Конфликтология: Учебник для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
27. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.
28. *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.
29. *Резник С.Д.* Организационное поведение: Учебник. – Перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 3	
ГЛАВА 1. «Кадровые стратегии организации»	5
Рекомендуемые источники для углубленного изучения темы.....	7
ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Кадровые стратегии организации».....	8
Библиографический список.....	24
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	27
Источники для углубленного изучения темы	28
2.1. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации».....	30
2.2. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Стратегии поведения личности в конflikте»	40
2.3. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Предупреждение и урегулирование конflikтов»	45
2.4. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Организационный стресс».....	49
2.5. Задания по теме «Профилактика профессионального стресса»...	54
2.6. Задания, тесты по теме «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами»	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67

Учебное издание

Ольга Юрьевна КАЛМЫКОВА
Наталья Валентиновна СОЛОВОВА

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Подписано в печать 05.05.2015. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.
Усл.-печ. л. 4,25. Уч.-изд. л. 4,5. Тираж 100 экз. Заказ № 2618
Издательство «Самарский университет», 443011, Самара, ул. Академика Павлова, 1

Отпечатано с готового оригинал-макета на УОП СамГУ