



# Управление персоналом-5



Мы остановились на уровне развития личностно-деловых качеств.

- 4. общими рекомендациями по проведению упражнений можно отнести следующие:
  - 1) перед каждым тестом или упражнением должна быть дана очень точная и строгая инструкция, которая может включать:
    - описание порядка работы (этапов упражнения, правил фиксации результата, состава материалов, которые должны быть сланы в конце упражнения и т.д.);



- правила поведения во время выполнения упражнения (временной регламент, перечень средств, которыми можно пользоваться, когда и как можно задавать вопросы);
- 2) не рекомендуется прерывать работу испытуемых и просить их отвлечься на выполнение какой-либо иной процедуры (если только среди тех качеств, которые оцениваются, нет специального параметра);



- 1) ведущий групповой работы (фасилитатор) - должен построить работу группы таким образом, чтобы дать возможность максимально проявиться самим участникам
- 2) Для успешного выполнения своей роли фасилитатору важно: завоевать авторитет группы и каждого участника, получить своеобразный «вотум доверия» от группы, иначе его действия могут блокироваться, оставляя за собой возможность гибкого ведения групповой



наблюдатели групповых упражнений минимально включались в групповую работу и не пытались самостоятельно воздействовать на поведение конкретного участника или групповой процесс в целом, так как такое дополнительное стимулирование может существенно исказить картину поведения.



. Цель подобной встречи - подведение итогов дня, символическое завершение работы, снятие напряжения и выход из контакта.

Чтобы снять напряжение, необходимо ответить на все возникшие вопросы, представить дополнительную информацию, если она запрашивается. Полезно рассказать о том, где уже применялась данная конкретная программа, сколько человек в ней участвовало.



Данные должны быть проанализированы, сопоставлены и превращены в полноценную информацию. Можно выделить несколько этапов прохождения и обработки информации



- 1) первичная обработка результатов тестов, специальных и групповых упражнений;
- 2) перевод полученных результатов в индикаторы по критериям оценки;
- 3) оценивание - перевод индикаторов в балльные оценки по критериям;





- 4) сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию в разных процедурах, формирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценок;
- 5) содержательное описание уровня развития личностно-деловых качеств испытуемого, формулирование общего заключения и рекомендация по дальнейшему использованию и развитию;



Итоговое обсуждение - процедура сведения результатов оценки по различным процедурам - обычно проводится в форме группового обмена мнениями. В ходе такого общего обсуждения появляется возможность сопоставить проявления оцениваемыми одних и тех же качеств, показанные в различных процедурах, проверить гипотезы, сформированные частными специалистами,



прийти к окончательному решению о том, как может быть оценен уровень развития качеств испытуемого, что может способствовать или препятствовать его эффективной работе, высказать предположения о перспективах роста и предпочитаемых областях деятельности сотрудника.



- структур итогового заключения.
- 1. Общее заключение по конкретному участнику ЦО (по пятибалльной шкале).
- 2. Описание слабых и сильных сторон участника.
- 3. Предложения по развитию качеств и отработки навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением.
- 4. Раздел с рекомендациями в отношении знакомства участника с результатами .



- **1. Общее заключение:**
- (1.1) каким казался участник до начала оценки
- (1.2) как зарекомендовал себя на практике
- (1.3) какое произвел впечатление
- (1.4) другие данные (возраст, способности, наклонности, частичный анализ результатов прежней работы)



- (1.5) характеристика качеств, способностей, присущих или недостающих участнику как руководителю
- (1.6) характеристика участника в процессе выполнения отдельных упражнений, анализ поведения с точки зрения качеств, необходимых руководителю:
- • способность к лидерству



- • стиль общения в свободное от работы время (в перерывах)  
почерк
- **2. Описание сильных и слабых сторон участника**
- (2.1) перечисление
- (2.2) общие наблюдения:
- общее впечатление
- ораторское искусство



- способность к коммерции
- чуткость
- целеустремленность
- способность к критичным суждениям
- способность к планированию и организации...





- что нужно предпринять лично участнику для преодоления своих недостатков
- (3.2) рекомендации руководителям, на какой работе может быть использован участник.



- Понятие «**кадровый аудит**» - новое в практике кадрового менеджмента - включает следующие элементы:
- оценку уровня профессиональной обеспеченности организации - количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях;



- оценку, степени готовности организации к изменениям;
- выявление существующих в организации типов организационной культуры;
- построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;
- подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала, планированию карьеры, обучению).



Требования к оценочной технологии состоят в том, чтобы персонал был оценен объективно, с высокой степенью надежности, достоверности, комплексности и доступности, при этом необходимо обеспечить возможность прогноза и встраивания в общую систему кадровой работы в организации.



- 3. Основные принципы
- 1) моделирование ключевых моментов деятельности,
- 2) разработка системы критериев оценки,
- 3) взаимодополнительность используемых техник и упражнений, 4) включение в процесс оценивания специально подготовленных наблюдателей из числа сотрудников организации, 5) оценка реального поведения, а не гипотезы о его причинах.



- В методологии использованы три подхода к изучению проявлений человека: психометрия, социально-психологические и антропологические принципы описания поведения и клиническое наблюдение.
- 5. К основным методам оценки, относятся:
  - 1) специальные упражнения, 2) интервью, 3) групповые упражнения, 4) психологические тесты и 5) организационно-управленческие игры.



## **Конфликтологические основы кадрового менеджмента**

Различают два подхода к конфликту:

- 1.- конфликт как явление негативное.
- 2.- конфликт естественное условие существования взаимодействующих людей, инструмент развития организации.



имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям компании по действиям в конфликтных ситуациях.





**Конфликт** - это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации.

Он имеет три фазы:

***конфронтационную (военную),  
компромиссную (политическую),  
коммуникативную (управленческую)***



Период нарушения последовательного фазового процесса конфликтного взаимодействия субъектов или задержки одной из фаз называется *кризисом*. Таким образом, управление *конфликтом* - это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, минимизирующая кризисные периоды



- . Переход в кризис или выход из него - главный фактор, определяющий конструктивность методов работы в конфликте. Напряженность не возникает раньше, самого конфликта, а является его признаком. После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает, а в случае кризисов - усиливается.



# 1. Конфликт как инструмент развития

Житейское толкование конфликта можно найти во многих книгах, например толковых словарях русского языка, - ссора, спор, драка



конфликт определяется как одна из форм разногласий, объединяющая противоборствующие и одновременно взаимосвязанные стороны.

Положительная роль конфликта, по Зиммелю, - в стимулировании динамичности и адаптации



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



Согласно *плюралистической (либеральной) модели* конфликты повсеместны, неизбежны, поскольку общество состоит из разных групп интересов



Конфликты воспринимаются не как благо само по себе, а как неизбежный способ преодоления противоречий в ходе реформирования структур и сообщества в целом. Обилие конфликтов предпочтительнее одного.





Многообразие разнонаправленных коллизий уменьшает опасность однонаправленного его раскола, значительная часть конфликтного потенциала - энергия общественного недовольства - растрачивается и взаимоуничтожается в многочисленных локальных столкновениях подавление конфликтов ведет к их обострению.



Конфликт не заканчивается войной. За военной фазой конфликта следует политическая, которая всегда есть прогресс в его развитии. Не случайно М. Дюверже определил политику как войну, продолженную другими средствами и в других формах



*Авторитарная (элитарная) модель* конфликтов, рассматривает конфликты как отражающие противоречия не столько между отдельными группами, сколько между элитой и массой. В соответствии с этой моделью борьба возникает тогда, когда власть сосредоточивается в руках незначительной группы людей.



Данная модель конфликта сходна с ленинской теорией революционной ситуации

- Однако концептуально два подхода противоположны.
- Главное в элитарной модели - критика верхов во имя сохранения стабильности. Поэтому ее иногда называют *консервативной*.



- Назначение же ленинской теории - в обосновании благоприятных условий захвата власти.



**Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность человека может повлиять на процесс принятия решения и, таким образом, принести ущерб интересам общества либо компании, являющейся работодателем сотрудника.**



- **Статья 10. Конфликт интересов**
- [Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ \(ред. от 03.04.2017\) "О противодействии коррупции" \(с изм. и доп., вступ. в силу с 28.06.2017\)](#)>  
**Статья 10. Конфликт интересов**



- Статья 10. Конфликт интересов
- 1. Под конфликтом интересов в настоящем Федеральном законе понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по





предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий).



2. В части 1 настоящей статьи под личной заинтересованностью понимается возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо выгод (преимуществ) лицом, указанным в части 1 настоящей статьи, и (или) состоящими с ним в близком родстве или свойстве лицами (родителями, супругами, детьми, братьями



сестрами, а также братьями, сестрами, родителями, детьми супругов и супругами детей), гражданами или организациями, с которыми лицо, указанное в [части 1](#) настоящей статьи, и (или) лица, состоящие с ним в близком родстве или свойстве, связаны имущественными, корпоративными или иными близкими отношениями



- 3. Обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов возлагается:
- 1) на государственных и муниципальных служащих;



2) на служащих Центрального банка РФ, работников, замещающих должности в государственных корпорациях, публично-правовых компаниях, Пенсионном фонде РФ, Фонде социального страхования РФ, Федеральном фонде обязательного медицинского страхования, иных организациях, создаваемых Российской Федерацией на основании федеральных законов.



- 3) на работников, замещающих отдельные должности, включенные в перечни, установленные федеральными государственными органами, на основании трудового договора в организациях, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед федеральными государственными органами;
- 4) на иные категории лиц в случаях, предусмотренных федеральными законами



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**