

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Основы управления персоналом»**

*1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины*

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ПК-2: Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной гражданской службе	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

*2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания*

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Основы управления персоналом».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Основы управления персоналом» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	<i>Удовлетворительно</i>
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

не выполнены или выполнены неверно.		
-------------------------------------	--	--

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

**1.Задание на знание технологии отбора на государственной гражданской службе**

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной гражданской службе	ПК-2.1 Демонстрирует знание технологии отбора и оценки персонала, теории мотивации

## Задание на знание технологии отбора на государственной гражданской службе

Технология отбора на госслужбе основана на системе конкурсной оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы. Порядок, условия и методика проведения конкурса устанавливаются, в том числе, и локальным актом органа государственной власти. Разрабатывается Положение «О порядке проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы» конкретного управления, службы и т. п. В ряде таких положений помимо традиционных для такого рода документов, общих положений о порядке организации и проведения конкурсного отбора содержатся критерии оценки профессионального уровня кандидатов. Ниже приводится таблица с ранжированными критериями оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы (табл. 1).

Вопрос. Проведите оценку обоснованности критериев отбора кандидатов.

Таблица 1

*Критерии оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы в Управлении государственного строительного надзора*

Показатель	Баллы, критерии, оценки					
	0	1	2	3	4	5
Стаж работы	Нет стажа	До одного года	От 1 года до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 7 лет	Свыше 7 лет
Место работы за последние 7 лет	Не работал	Индивидуальный предприниматель	Некоммерческая организация	Коммерческая организация	Государственное или муниципальное предприятие или учреждение	Государственная или муниципальная служба
Должность	Нет	Обслуживающий персонал	Рядовой сотрудник	Заместитель руководителя предприятия, начальника структурного подразделения	Начальник	Руководитель структурного подразделения предприятия
Учебное заведение	Нет	Негосударственное	Государственное			
Наличие поощрений	Нет	Есть				

*2.Задание на разработку технологии оценки результативности и эффективности государственных служащих*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и	ПК-2.1 Демонстрирует знание технологии отбора и оценки персонала, теории мотивации

### Задание на разработку критериев оценки государственных служащих

Задание: разработать 3-5 ключевых показателя эффективности и результативности деятельности государственного служащего для системы его премирования. Должность (категория и группа) гражданской службы на выбор.

**Таблица 1: Виды показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих**

Тип показателя результативности	Описание	Примеры
Показатели входящих ресурсов (Input measures)	Показатели, характеризующие затраты на осуществление определенной деятельности и (или) набор требований к профессиональным и личным навыкам государственного служащего	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем финансовых средств, выделенных на реализацию программы</li> <li>• Наличие сертификатов, оценивающих знание иностранного языка</li> <li>• Затраты на командировки</li> </ul>
Показатели процессов (Process measures)	Показатели, характеризующие сроки и нормативы выполнения определенной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средняя продолжительность согласования одного проекта нормативного правового акта/документа</li> <li>• Количество дней отклонения от графика проведения проверок</li> <li>• Среднее время ожидания потребителя услуги в очереди</li> </ul>
Показатели непосредственных результатов (Output measures)	Показатели, характеризующие объем проделанной работы (оказанных услуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент рассмотренных жалоб</li> <li>• Число активных проектов на текущую дату</li> <li>• Доля проектов документов, оформленных с нарушением установленных требований</li> </ul>
Показатели конечных эффектов (Outcome measures)	Показатели, характеризующие степень достижения целей и задач органов власти и (или) изменение в состоянии целевой группы потребителей услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число погибших в автокатастрофах на дорогах, прошедших инспекцию не более года назад</li> <li>• Сокращение числа совершенных преступлений на 10 тыс. жителей</li> <li>• Доля инвалидов, прошедших программы социальной реабилитации</li> </ul>
Показатели влияния (Impact measures)	Показатели, характеризующие эффект воздействия государственного служащего на	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма средств, сэкономленных при внедрении предложения</li> </ul>

	управляемую подсистему или определенную целевую группу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Число граждан, удовлетворенных качеством и своевременностью оказания услуги</li> <li>• Процент принятых поправок в законопроект</li> </ul>
--	--	---

Таблица 2.

**Ключевые показатели результативности деятельности государственного гражданского служащего**

№ п/п	Функции	Вес, %	Результат выполнения функций	Показатели выполнения функций				
				ЧВ* %	Дефиниция	Индекс	План	Факт
1.	Обработка информационных материалов, поступающих из подведомственных учреждений	V <sub>1</sub>	Информационный отчет	W <sub>11</sub>	Своевременность (плановое и фактически затраченное время)	R <sub>11</sub>	N <sub>р1</sub>	N <sub>ф1</sub>
				W <sub>12</sub>	Соответствие требованиям (нормативным актам и регламентам)	R <sub>12</sub>		
2.	Оформление информационно-аналитических материалов, нормативных правовых актов	V <sub>2</sub>	Отчеты о деятельности, информационные справки, нормативные правовые акты	W <sub>21</sub>	Своевременность (плановое и фактически затраченное время)	R <sub>21</sub>	N <sub>р2</sub>	N <sub>ф2</sub>
				W <sub>22</sub>	Соответствие требованиям (постановлениям, законам и регламентам)	R <sub>22</sub>		
				W <sub>23</sub>	Количество предъявленных претензий (обращений, связанных с недовольством организаций качеством предоставляемых услуг)	R <sub>23</sub>		

Таблица 3.

**Примерные показатели эффективности и результативности отдельных должностей для текущей оценки деятельности государственного гражданского служащего**

Основные функции служащего	Показатели выполнения процесса	Оценка результативности и эффективности			
		Январь		Февраль	
		Результат	Эффект	Результат	Эффект
<b>Секретарь руководителя</b>					
1. Ответы на телефонные звонки и посетителям	1. Отсутствие жалоб клиентов и сотрудников	1. Да – количество 2. Нет – количество	Рост или уменьшение показателя		
	2. Решение вопросов без указаний руководителя	1. Да – количество 2. Нет – количество	Рост или уменьшение показателя		
2. Организация рабочих встреч и совещаний	1. Сроки и полнота оповещений	Все своевременно Частично Неудовлетворительно	Срыв совещания Прошло хорошо Недостаточная эффективность		
	2. Удобство помещения для совещаний	Срыв совещания Прошло хорошо Недостаточная эффективность			
	3. Знание участниками совещаний, к кому обратиться за дополнительными вопросами	Да Нет	Были дополнительные вопросы Не было дополнительных вопросов		

*3.Задание на знание технологии оценки и аттестации руководителей и специалистов*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной гражданской службе	ПК-2.1 Демонстрирует знание технологии отбора и оценки персонала, теории мотивации

## Задание на знание технологии оценки и аттестации руководителей и специалистов

### Описание ситуации

Инспектор П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа № 2 - 30 дней (Д"). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Б<sub>ср'</sub>), а работы № 2 - 3 (Б<sub>ср''</sub>).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

<b>Степень сложности труда</b>	<b>Оценка в баллах</b>
Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию	5
несколько превышает должностную инструкцию	4
соответствует должностной инструкции	3
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
<b>Степень напряженности труда</b>	<b>Оценка в баллах</b>
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
<b>Степень качества труда</b>	<b>Оценка в баллах</b>
Работа выполнена: на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

### Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда (К<sub>эфф</sub>) инспектора П.П. Петрова.

### Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

**Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год**

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ Базовый оклад \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (К <sub>1</sub> ) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
2	Степень напряженности труда (К <sub>2</sub> ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К <sub>3</sub> ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К <sub>4</sub> ) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К <sub>5</sub> ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К <sub>6</sub> ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К <sub>7</sub> ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К <sub>8</sub> ) Четкое и добросовестное отношение к труду		

**Итоговая аттестация**

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------	-----------------------

*Приложение:* аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель

Сотрудник

Члены аттестационной комиссии



**Аттестационный лист по оценке текущей деятельности**

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_

Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

## 1. Описание работы

Основные выполняемые функции - должностные обязанности на 200\_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (Кэфф) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Работа № 1											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>		
	Иванов П.П.	Б <sub>1</sub> '	Б <sub>2</sub> '	Б <sub>3</sub> '	Б <sub>4</sub> '	Б <sub>5</sub> '	Б <sub>6</sub> '	Б <sub>7</sub> '	Б <sub>8</sub> '	Б <sub>ср</sub> '	Д'
	и т.д.										

Работа № 2											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>	К <sub>4</sub>	К <sub>5</sub>	К <sub>6</sub>	К <sub>7</sub>	К <sub>8</sub>		
	Иванов П.П.	Б <sub>1</sub> "	Б <sub>2</sub> "	Б <sub>3</sub> "	Б <sub>4</sub> "	Б <sub>5</sub> "	Б <sub>6</sub> "	Б <sub>7</sub> "	Б <sub>8</sub> "	Б <sub>ср</sub> "	Д"
	и т.д.										

\* Средний балл.

\*\* Продолжительность выполнения работы в днях.

Коэффициент эффективности труда инспектора П.П. Петрова рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \cdot D' + B''_{\text{ср}} \cdot D''}{D' + D''};$$

*4.Задание на разработку программу мотивационных мероприятий в государственном органе власти на основе знания основных теорий мотивации и факторов удовлетворенности трудом*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной гражданской службе	ПК-2.1 Демонстрирует знание технологии отбора и оценки персонала, теории мотивации

**Кейс: разработать программу мотивационных мероприятий в государственном органе власти на основе знания факторов удовлетворенности трудом и основных теорий мотивации.**

Прописать 10-15 мероприятий по мотивации персонала. Можно для конкретной категории или группы должностей государственной гражданской службы

Программа должна включать: 1. материальную и 2. нематериальную (похвала, гибкий график) мотивацию.

Материальная мотивация делится: на 1.1. денежную (премия, страхование) и 1.2. неденежную (корпоративные мероприятия, доп. оплачиваемый отпуск) мотивацию.

**ОФОРМИТЬ В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ**

№ п/п	Форма стимулирования (мотивации) персонала	Основное содержание стимулирующих мероприятий
1	2	3
<b>Материальные денежные</b>		
<b>Материальные неденежные</b>		
<b>Нематериальные</b>		

Формы мотивационного воздействия можно выбрать из списка

Заработная плата (номинальная)
Стимулирование свободным временем
Трудовое или организационное стимулирование
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания
Организация питания
Продажа товаров, выпускаемых предприятием
Стипендиальные программы
Заработная плата (реальная)
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом
Сберегательные фонды
Программы обучения
Программы медицинского обслуживания
Консультационные службы
Программы жилищного строительства
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей
Бонусы
Участие в прибылях
Участие в акционерном капитале
Планы дополнительных выплат
Гибкие социальные выплаты
Страхование жизни
Программы выплат по временной нетрудоспособности
Медицинское страхование
Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)
Отчисления в пенсионный фонд

*5.Задание на выявление и предотвращение конфликта интересов на государственной службе*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной	ПК-2.5 Способен выявлять конфликт интересов и разрешать конфликтные ситуации

гражданской службе	
--------------------	--

## **Задание на выявление конфликта интересов на государственной службе**

Задание: указать вид конфликта интересов и меры по его предотвращению и урегулированию

### **Кейс 1**

*Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления и/или в принятии кадровых решений в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего.*

### **Кейс 2**

*Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, выполняют или собираются выполнять оплачиваемую работу на условиях трудового или гражданско-правового договора в организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.*

### **Кейс 3**

*Государственный служащий и/или его родственники владеют ценными бумагами организации, в отношении которой государственный служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.*

### **Кейс 4**

*Государственный служащий, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего, получают подарки или иные блага (бесплатные услуги, скидки, ссуды, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и т.д.) от физических лиц и/или организаций, в отношении которых государственный служащий осуществляет или ранее осуществлял отдельные функции государственного управления.*

### **Кейс 5**

*Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, перед которой сам государственный служащий и/или его родственники имеют имущественные обязательства.*

### **Кейс 6**

*Государственный служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, владельцем, руководителем или работником которой он являлся до поступления на государственную службу.*

## Кейс 7

*Государственный служащий получает награды, почетные и специальные звания (за исключением научных) от иностранных государств, международных организаций, а также политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений.*

### 6.Задание на разработку технологии отбора персонала на государственной службе

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной гражданской службе	ПК-2.1 Демонстрирует знание технологии отбора и оценки персонала, теории мотивации

## Задание на разработку технологии отбора персонала на государственной службе

### Описание ситуации

Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная и промышленная политика государства;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность;
- страховая деятельность и промышленная политика.

### Постановка задачи

Дополнить перечень требований (добавить 3-5) к кандидату при отборе для вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики, а также везде заполнить степень важности характеристик.

*Таблица 1*

### ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТУ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности:			Примечание
	1 - очень важно	2 - важно	3 - желательно	
	1	2	3	
<b>Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)</b>				
1. Специальность				
Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»				
2. Высшее профессиональное образование по направлению или специальности «Экономика»:				
теоретическая экономика				
финансы и кредит				
мировая экономика				
национальная экономика				
экономика предприятия и управление				
3. Наличие ученой степени				
4. Дополнительное высшее образование				
5. Специальная подготовка (главные направления):				
государственное регулирование рыночной экономики				
развитие предпринимательства				
финансы и кредит				
региональное управление социально-экономическими процессами				
6. Владение иностранным языком				
<b>Опыт работы кандидата по специальности</b>				
7. Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трех лет				



8. Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях				
<b>Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)</b>				
9. Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)				
10. Работа с документами: умение самостоятельно дать письменное заключение				
умение составить методические рекомендации				
знание основ делопроизводства				
11. Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)				
12. Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)				
13. Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте				

*7.Задание на разрешение конфликтных ситуаций на государственной гражданской службе*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-2 Способен осуществлять управление в соответствии с кадровой политикой по целям и результатам, применять меры по профилактике и противодействию коррупции на государственной гражданской службе	ПК-2.5 Способен выявлять конфликт интересов и разрешать конфликтные ситуации

## Задание на разрешение конфликтных ситуаций на государственной гражданской службе

### Описание ситуаций и постановка задачи

1. Изучить описание приведенных ниже ситуаций и составить карты конфликта.
2. Проанализировать достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

#### Ситуация

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случилось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

### Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис.1).

*Карта конфликта* - это графическое изображение элементов конфликтного

столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

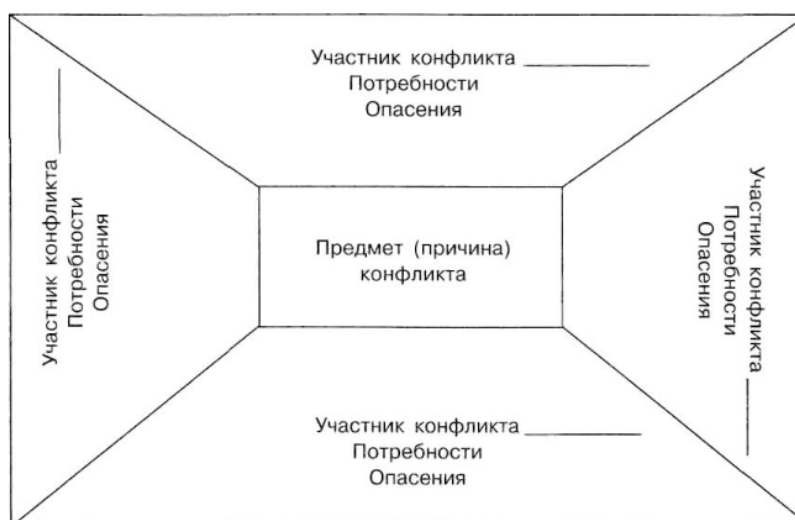


Рис.1. Карта конфликта

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

- 1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);
- 2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;
- 3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Карта конфликта составляется в три этапа.

*Этап 1. Определение предмета конфликта.* Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

*Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт.* Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

*Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов.* Задача третьего этапа - выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте

потребности с позициями!

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

- ищите новую информацию, новое понимание;
- ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;
- ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;
- совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?
- ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;
- ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;
- ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;
- предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**