



Федеральное агентство по рыболовству
БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»
Калининградский морской рыбопромышленный колледж

Утверждаю
Заместитель начальника колледжа
по учебно-методической работе
М.С. Агеева

Учебно-методические указания по организации самостоятельной работы по
дисциплине

ОП.17 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

по специальности

**11.02.03 Эксплуатация оборудования радиосвязи и
электрорадионавигации судов**

МО-11 02 03-ОП.17.СР

РАЗРАБОТЧИК

Радиотехническое отделение

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ

Д.В.Холоденин

ГОД РАЗРАБОТКИ

2023

| | | |
|----------------------|----------------------------|--------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.4/21 |

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 5 |
| Перечень самостоятельных работ | 6 |
| Самостоятельная работа № 1. Эффективность управления | 7 |
| Самостоятельная работа № 2. Профессиональное обучение персонала | 9 |
| Самостоятельная работа № 3. Формирование оплаты труда | 11 |
| Самостоятельная работа № 4. Теория лидерских качеств. Понятие власти и авторитета | 14 |
| Самостоятельная работа № 5. Методы предотвращения конфликтов. Переговоры. Функции и принципы | 18 |
| Рекомендуемые учебные издания | 23 |

| | | |
|----------------------|----------------------------|--------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.5/21 |

Введение

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.17 «Управление персоналом» по специальности по специальности 11.02.03 «Эксплуатация оборудования радиосвязи и электрорадионавигации судов»

Самостоятельная работа – это деятельность обучающихся в процессе обучения и во внеаудиторное время, выполняемая по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

На самостоятельную внеаудиторную работу по дисциплине *«название дисциплины»* отведено 18 академических часов в VI семестре.

Цель внеаудиторной самостоятельной работы;

- *закрепить знания и умения по темам и разделам дисциплины;*
- *расширить знания по отдельным темам;*
- *формировать умения самостоятельного изучения элементов дисциплины, пользоваться дополнительной и учебной литературой, интернетом;*
- *развитие самостоятельности, организованности, ответственности;*
- *работать над формированием общих и профессиональных компетенций, необходимых для работы в данной специальности.*

Выполнение самостоятельных работ предусматривает формирование у обучающихся следующих компетенций:

Профессиональные

ПК 1.1. Осуществлять техническую эксплуатацию систем судовой радиосвязи и электрорадионавигации;

ПК 1.2. Нести радиовахту с использованием процедуры связи в подсистемах Глобальной морской системы связи при бедствии.

ПК 1.3. Вести вахтенный журнал радиостанции и оформлять техническую документацию радиооборудования.

ПК 1.4. Пользоваться программным обеспечением микропроцессоров радиооборудования и методами устранения сбоев программного обеспечения.

ПК 1.5. Проводить профилактическое и регламентируемое техническое обслуживание оборудования радиосвязи и электрорадионавигации судов;

| | | |
|----------------------|----------------------------|--------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.6/21 |

ПК 2.1 Диагностировать оборудование радиосвязи и средства электрорадионавигации судов при помощи контрольно-измерительных приборов.

ПК 2.2. Определять тип неисправностей в работе оборудования радиосвязи и средств электрорадионавигации судов и методику их устранения;

ПК 2.3. Проводить ремонт судового радиооборудования в море на уровне замены блоков (модулей);

ПК 3.1. Осуществлять монтаж оборудования радиосвязи и средств электрорадионавигации судов, включая подведение питающих силовых и сигнальных линий передач и антенн;

ПК 3.2. Осуществлять демонтаж оборудования радиосвязи и электрорадионавигации судов;

ПК 3.3. Выполнять операции по коммутации и сопряжению отдельных элементов оборудования радиосвязи и электрорадионавигации судов;

ПК 3.4. Выполнять операции по установке и введению в действие оборудования радиосвязи и электрорадионавигации судов.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется в отдельных тетрадах в виде *конспекта*.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы являются:

- уровень усвоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач в повседневной жизни;
- обоснованность и чёткость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

Итоговая оценка по дисциплине выставляется с учётом результатов выполнения самостоятельной внеаудиторной работы.

Перечень самостоятельных работ

| № работы | Тема самостоятельной работы | Количество часов |
|----------|---|------------------|
| 1. | <i>Самостоятельная работа: Эффективность управления</i> | 2 |
| 2 | <i>Самостоятельная работа: Профессиональное обучение персонала</i> | 4 |
| 3. | <i>Самостоятельная работа: Формирование оплаты труда</i> | 2 |
| 4 | <i>Самостоятельная работа Теория лидерских качеств. Понятие власти и авторитета</i> | 5 |
| 5 | <i>Самостоятельная работа: Методы предотвращения конфликтов. Переговоры. Функции и принципы</i> | 5 |
| Итого | | 18 |

| | | |
|----------------------|----------------------------|--------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.7/21 |

Самостоятельная работа № 1. Эффективность управления

Цель: Изучить эффективность управления персоналом.

Используемые источники:

1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. - 488 с.
2. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов. "Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; Гос. ун-т управления. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 695 с
3. Управление персоналом организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова ; [рец.: А. А. Шурус, В. Н. Бобков, В. М. Свистунов]. - М. : КноРус, 2011. - 536 с
4. Управление персоналом: учебник для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. - 12-е изд. стер. - Москва : Академия, 2014. - 224 с.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с содержанием работы.
2. Изучить и законспектировать основные определения и понятия.
3. Ответить на контрольные вопросы.
4. Оформить отчет. Содержание отчета:
 1. Наименование темы самостоятельной работы.
 2. Цель работы.
 3. Конспект по выполнению работы.
 4. Список используемой литературы.

Содержание работы

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов возрастает и к их способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие

| | | |
|----------------------|----------------------------|--------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.8/21 |

требования. Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух

| | | |
|----------------------|----------------------------|--------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.9/21 |

компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение оценке эффективности управления персоналом.
2. Что необходимо для определения эффективности системы управления.
3. Что требует оценка функционирования управления персоналом?
4. Что следует учитывать при выборе критериев оценки для определения степени эффективности управления персоналом?
5. Перечислите критерии в области эффективности управления.

Самостоятельная работа № 2. Профессиональное обучение персонала

Цель: Изучить профессиональное обучение персонала.

Используемые источники:

1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров.– М.: Юрайт, 2012. - 488 с.
2. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов. "Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; Гос. ун-т управления. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 695 с.
3. Управление персоналом организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова ; [рец.: А. А. Шулус, В. Н. Бобков, В. М. Свистунов]. - М. : КноРус, 2011. - 536 с.
4. Управление персоналом: учебник для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. - 12-е изд. стер. - Москва : Академия, 2014. - 224 с.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с содержанием работы.
2. Изучить и законспектировать основные определения и понятия.

*Документ управляется программными средствами 1С Колледж
Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся 1С Колледж*

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.10/21 |

3. Ответить на контрольные вопросы.
4. Оформить отчет. Содержание отчета:
 1. Наименование темы самостоятельной работы.
 2. Цель работы.
 3. Конспект по выполнению работы.
 4. Список используемой литературы.

Содержание работы

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.». Следует различать три вида обучения:

1. Подготовка кадров-планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

2. Повышение квалификации кадров-обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров:

1. Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.11/21 |

представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются:

1. знания - теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
2. умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
3. навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
4. способы общения (поведения) - форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения обучению персонала.
2. Перечислите три вида обучения персонала.
3. Какие бывают концепции обучения квалифицированных кадров.
4. Что является предметом обучения квалифицированных кадров.

Самостоятельная работа № 3. Формирование оплаты труда

Цель: Изучить формирование оплаты труда персонала.

Используемые источники:

1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров.– М.: Юрайт, 2012. - 488 с.
2. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов.

*Документ управляется программными средствами 1С Колледж
Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся 1С Колледж*

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.12/21 |

"Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; Гос. ун-т управления. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 695 с.

3. Управление персоналом организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова ; [рец.: А. А. Шулус, В. Н. Бобков, В. М. Свистунов]. - М. : КноРус, 2011. - 536 с .

4. Управление персоналом: учебник для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. - 12-е изд. стер. - Москва : Академия, 2014. - 224 с.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с содержанием работы.
2. Изучить и законспектировать основные определения и понятия.
3. Ответить на контрольные вопросы.
4. Оформить отчет. Содержание отчета:
 1. Наименование темы самостоятельной работы.
 2. Цель работы.
 3. Конспект по выполнению работы.
 4. Список используемой литературы.

Содержание работы

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы. Кроме того, необходимо иметь в виду, что если цены не в полной мере учитывают качество продукции, то реальная заработная плата находится в прямой зависимости от качества продукции. Поэтому система оплаты труда на каждом предприятии должна учитывать происходящие инфляционные процессы.

При разработке политики в области заработной платы и ее организации на предприятии необходимо учитывать следующие принципы при оплате труда:

- справедливость, т.е. равная оплата за равный труд;
- учет сложности выполняемой работы и уровня квалификации труда;
- учет вредных условий труда и тяжелого физического труда;

*Документ управляется программными средствами 1С Колледж
Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся 1С Колледж*

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.13/21 |

- стимулирование за качество труда и добросовестное отношение к труду;
- материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям, приведшие к каким-либо негативным последствиям;
- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;
- индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции;
- применение прогрессивных форм и систем оплаты труда, которые в наибольшей степени отвечают потребностям предприятия.

С переходом предприятий на рыночные отношения и предоставлением им большей самостоятельности в области оплаты труда перед ними встала проблема в решении следующих вопросов:

- создание современных методик распределения фонда оплаты труда по подразделениям, бригадам и исполнителям;
- разработка заводских тарифных систем, основанных на «плавающем» тарифе;
- внедрение бестарифных систем оплаты труда;
- стимулирование текущих результатов деятельности;
- поощрение предпринимательской и изобретательской деятельности;
- отражение вопросов оплаты труда в контрактах и коллективных договорах;
- определение целесообразности стимулирования рискованных мероприятий.

Коллектив предприятия самостоятельно формирует фонд оплаты труда, который является составной частью средств, направляемых на потребление. В состав данного фонда включаются: все начисленные предприятием суммы заработной платы независимо от источников финансирования; стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, установленных законодательством; денежные суммы, начисленные работникам за не проработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством.

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.14/21 |

Заработная плата планируется и определяется исходя из планируемого рабочего времени и объема производства по тарифным ставкам, окладам или сдельным расценкам.

Фонд заработной платы рабочих включает прямую или тарифную заработную плату и все доплаты к ней. Прямая заработная плата состоит из суммы сдельных расценок, выплачиваемых рабочим-сдельщикам, и заработной платы рабочих-повременщиков, начисляемой по тарифным ставкам.

Контрольные вопросы:

1. От чего зависит реальная заработная плата?
2. Перечислите принципы, которые необходимо учитывать при оплате труда.
3. Как определяются размеры ставок и окладов на предприятии?
4. Что является целевой функцией любого предприятия?
5. Что включает фонд заработной платы?

Самостоятельная работа № 4. Теория лидерских качеств. Понятие власти и авторитета

Цель: Изучить теорию лидерских качеств и понятие власти и авторитета.

Используемые источники:

1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров.– М.: Юрайт, 2012. - 488 с.
2. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов. "Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; [рец.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; Гос. ун-т управления. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 695 с
3. Управление персоналом организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова ; [рец.: А. А. Шулус, В. Н. Бобков, В. М. Свистунов]. - М. : КноРус, 2011. - 536 с
4. Управление персоналом: учебник для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. - 12-е изд. стер. - Москва : Академия, 2014. - 224 с.

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.15/21 |

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с содержанием работы.
2. Изучить и законспектировать основные определения и понятия.
3. Ответить на контрольные вопросы.
4. Оформить отчет. Содержание отчета:
 1. Наименование темы самостоятельной работы.
 2. Цель работы.
 3. Конспект по выполнению работы.
 4. Список используемой литературы.

Содержание работы

Теория лидерских качеств отражает в себе ранние подходы к объяснению и изучению лидерства. Первые исследователи делали попытки выявить качества, которые отличают великих исторических личностей от масс. Исследователи считали, что лидер имеет какой-то уникальный набор не меняющихся во времени, устойчивых качеств. Исходя из чего, учеными осуществлялись попытки выявить лидерские качества, научиться их измерять и использовать для выявления лидера. Данный подход был основан на вере в то, что лидерами не становятся, а рождаются. Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров. Изучение в последующем привело к выделению таких групп лидерских качеств, как: физиологические, психологические, интеллектуальные и личностные.

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

| Группы качеств | Характеристика качеств |
|----------------------|---|
| Физиологические | Приятные внешность (лицо, фигура, рост, вес), голос, здоровье, работоспособность, энергичность, представительность |
| Психологические | Тип личности: интроверт, экстраверт. Темперамент: сангвиник, флегматик, холерик. Властность, агрессивность, амбициозность, превосходство, уравновешенность, смелость, независимость, творчество, созидательность, упорство, самоутверждение, мужество |
| Интеллектуальные | Высокий интеллектуальный уровень: ум, память, логика, интуитивность, широта кругозора, энциклопедические познания, концептуальность, проницательность, быстрота мышления, образованность, оригинальность, рассудительность, чувство юмора |
| Деловые и личностные | Деловые: организованность, надежность, дисциплинированность, дипломатичность, хозяйственность, обязательность, гибкость, инициативность, самостоятельность, ответственность, рискованность. Личностные: тактичность, доброжелательность, участливость, порядочность, честность, бдительность, убежденность, коммуникабельность, внимательность, адаптивность |

К физиологическим относятся вес, рост, телосложение, внешний вид, энергичность движений человека. Конечно, в некоторой мере связь между наличием этих качеств и лидерством может существовать. Однако, если человек физически выше и крупнее, чем средний человек в некоторой группе, это еще не дает ему никакого права быть лидером в ней.

Психологические или эмоциональные качества на практике проявляются основным образом через характер человека. Они имеют и преемственные, и воспитательные основы. Врожденные задатки являются первоосновой психических качеств, которые могут иметь двойственный характер: психические качества, которые не подвергаются или слабо подвергаются коррекции (склонность к риску, стремление к лидерству, свойства темперамента); психические качества, которые могут подвергаться усовершенствованию (уровень интеллекта, память...). Под влиянием опыта совершенствуются и психологические качества, который человек приобретает в процессе своей жизни.

Важными инструментами управления в менеджменте являются власть и авторитет. Действительно, власть и авторитет – это то, что заставляет людей

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.17/21 |

подчиняться, поступать тем или иным образом. Власть – это отношения, выражающиеся в способности решающим образом влиять на действия и поведение других людей. Власть – это также право отдавать приказы подчиненным при выполнении различных заданий. Виды власти: господство, насилие, принуждение, убеждение, авторитет. Власть также может быть харизматической, традиционной и основанной на силе закона. Различают следующие разновидности власти менеджера:

1. Власть принуждения – побуждение людей к деятельности вопреки их желанию.

2. Власть влияния – взаимодействие менеджера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти.

3. Власть компетенции – менеджер, в силу своей компетентности, наделяется правом выступать в качестве эксперта и судьи почти по всем вопросам производства.

4. Власть информации.

5. Власть должностного положения.

6. Власть авторитета. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю.

7. Власть награждать и миловать. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать.

Многие люди действительно идут во власть ради собственного благополучия, обогащения, ради того, чтобы удовлетворить свою потребность во властвовании, то есть получения права вершить судьбы других людей. Но есть категория людей, которая идёт во власть для того, чтобы принести пользу людям и самой организации.

С понятием «власть» тесно связано понятие «авторитет». Авторитет в переводе с латинского языка означает – влияние, власть. Авторитет – влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе.

Авторитетом в организации обладают не только руководители, но и классные специалисты, те, кто может сказать «да» или «нет». Авторитет, как известно, может быть подлинным и ложным. Власть должна быть авторитетной. Тогда она эффективна. Только благодаря разумной комбинации авторитета и власти, в коллективе возникает высокая мотивация труда, и создаются благоприятные условия для реализации желаний, идей и целей.

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.18/21 |

Контрольные вопросы:

1. Перечислите группы лидерских качеств. Дайте им характеристику.
2. Дайте определение понятию «власть».
3. Какие бывают разновидности власти?
4. Выберите три основных разновидности власти (по вашему мнению).
5. Дайте определение понятию «авторитет».

Самостоятельная работа № 5. Методы предотвращения конфликтов. Переговоры. Функции и принципы

Цель: Изучить методы предотвращения конфликтов. Переговоры. Функции и принципы.

Используемые источники:

1. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров.– М.: Юрайт, 2012. - 488 с.
2. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов. "Управление персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова; [ред.: Ю. Г. Одегов, Ю. П. Кокин]; Гос. ун-т управления. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 695 с
3. Управление персоналом организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова ; [рец.: А. А. Шурус, В. Н. Бобков, В. М. Свистунов]. - М. : КноРус, 2011. - 536 с
4. Управление персоналом: учебник для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. - 12-е изд. стер. - Москва : Академия, 2014. - 224 с.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с содержанием работы.
2. Изучить и законспектировать основные определения и понятия.
3. Ответить на контрольные вопросы.
4. Оформить отчет. Содержание отчета:
 1. Наименование темы самостоятельной работы.

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.19/21 |

2. Цель работы.
3. Конспект по выполнению работы.
4. Список используемой литературы.

Содержание работы

Большинство людей стремится избегать или каким-то образом улаживать возникающие перед ними конфликтные ситуации. Но, несмотря на это, приложенные усилия зачастую оказываются бесполезными. С чем же это связано, и какие методы являются наиболее эффективными при решении конфликтов?

К основополагающим способам предотвращения конфликтов относятся:

1. *Формализация отношений, структуризация и распределение ролей.* Партнерам по взаимодействию (супругам, коллегам, родителям и детям, начальникам и подчиненным) необходимо разработать правила жизнедеятельности (общения и поведения). Причем эти правила должны быть не привнесены извне ("как у всех"), а выработаны для конкретных людей.

2. *Разрешение партнерами своих внутриличностных конфликтов.* Залогом бесконфликтного взаимодействия являются психологически здоровые люди. Снижение уровня агрессивности и конфликтности у людей происходит при разрешении ими своих личных проблем. Это можно осуществить в ходе психологического консультирования, тренингов личностного роста.

3. *Повышение коммуникативной компетентности.* Неумение людьми слушать друг друга, четко и ясно излагать свои мысли и чувства, аргументировать свою позицию, конструктивно критиковать, вести дискуссию приводит к конфликтам. Преодолеть это можно посредством приобретения навыков эффективного межличностного взаимодействия.

Эффективное взаимодействие людей основывается на ряде правил:

1. *Четко и ясно формулируйте свои мысли.* Иногда человек выражается недостаточно определенно и точно, и тогда его слова могут быть поняты неправильно, что может привести к конфликту.

2. *Убеждайтесь в точности принятой информации.* Если вы не уверены, что сообщение собеседника понято вами правильно, повторите ему то, что он сказал, своими словами.

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.20/21 |

3. *Если вы чего-то не поняли, переспросите, уточните.* Таким образом вы показываете собеседнику свою честность, стремление к взаимопониманию и сотрудничеству.

4. *Концентрируйте внимание на своем собеседнике, на его сообщении.* Когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства злости или обиды, ведущие к конфликту. Чтобы показать человеку, что вы его действительно слушаете, используйте неречевые средства (улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза).

5. *Избегайте негативной оценки и неконструктивной критики собеседника.* Мягко и тактично отметьте то, с чем вы согласны, то, что вы считаете рациональным зерном изложенной точки зрения. А потом поделитесь своими сомнениями относительно той части, которую вы считаете иррациональной.

Поведение, направленное на преодоление конфликта, предполагает несколько этапов.

1. *Определение причины конфликта.* Конфликты часто порождаются скрытыми потребностями и желаниями людей. Если эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, пока ситуация, обусловившая конфликт, не изменится по иным причинам (например, человек, с которым вы конфликтуете, уезжает). Следовательно, разрешить конфликт можно только удовлетворив истинные желания и потребности другого человека или ваши собственные.

2. *Выработка вариантов решения конфликта.* Существует две конструктивные стратегии разрешения конфликта: а) компромисс — это урегулирование разногласия на основе взаимных уступок, достижение частичного удовлетворения интересов обеими сторонами; б) сотрудничество предполагает максимальную реализацию участниками конфликта своих интересов в ходе совместного поиска решения. Эффективность того или иного способа будет зависеть от ситуации конфликта.

Выбирайте компромисс, когда:

- проблема относительно проста и ясна;
- для разрешения конфликта у вас немного времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.21/21 |

- лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме;

- проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;
- вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества.

Выбирайте сотрудничество, когда:

- предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения;
- обе стороны готовы потратить время на выявление скрытых потребностей и интересов;

- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;

- обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения и не хотят откладывать его.

Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. На этом этапе необходимо оценить состояние конфликта:

- разрешен полностью?
- перерос в хронический вариант?
- нашелся минимальный выход?
- находится на стадии нарастания?

Если проблему решить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги.

Конфликтным переговорам свойственны следующие признаки: соперничество, соревнование, недоверие. Способ взаимодействия участников, при подобных переговорах открыто оппозиционный. Единственной точкой совпадения для них является то, что они выглядят отказавшимися от одностороннего решения.

Участники могут выбирать такую форму переговоров потому, что:

- сильная взаимозависимость ограничивает их намерение;
- имеет место внешнее давление третьего лица;
- участники переговоров стремятся ограничиться распределением ролей;
- участники следуют принципу соперничества и подчиняются финальному результату обсуждения.

Каждая сторона стремится к сохранению собственной целостности и самоуважения. Участники переговоров оказывают друг на друга давление и должны быть бдительны по отношению к возможным атакам со стороны противника. Конфликтные переговоры не лишены и момента хитрости. Участники занимают оборонительные позиции. При этом ведется постоянное наблюдение,

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.22/21 |

чтобы на все вопросы был дан ответ и ни в чем не было уступки. Переговоры могут напоминать и окопную войну. Обмен мнениями имеет резкий характер, а обсуждение переносится на проблемы, имеющие второстепенный характер.

Элементами конфликтных переговоров могут быть бурные обсуждения, угрозы и устрашения, презрение. Крайняя форма такого взаимодействия проявляется в отсутствии уважения к партнеру. Практики отмечают, что начало конфликтных переговоров часто совпадает с ситуацией нестабильности силовых взаимоотношений.

Контрольные вопросы:

1. Назовите какие основные способы предотвращения конфликтов?
2. Перечислите правила эффективного взаимодействия людей.
3. Назовите этапы преодоления конфликта.
4. Какие признаки свойственны конфликтным переговорам?
5. Назовите основные элементы конфликтных переговоров.

| | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| МО-11 02 03-ОП.17.СР | КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ» | |
| | УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ | С.23/21 |

Рекомендуемые учебные издания

| Виды источников | Наименование рекомендуемых учебных изданий |
|--|--|
| Основные | Гольцов, В. Б. Трудовое право : учебник / В. Б. Гольцов, В. С. Озеров, Е. В. Платонов. - Москва : КноРус, 2022. - on-line. - (Среднее проф. образование). |
| | Федорова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Федорова. - Москва : КноРус, 2022. - on-line : - (Среднее проф. образование). |
| Дополнительные, | Управление персоналом / Самыгин С.И. [и др.] – Ростов н/Д.: «Феникс», 2006 г. – 380 с. |
| | Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник для сред.проф. образования / Т. Ю. Базаров. - 12-е изд. - М. : Академия, 2014. - 224 с. : табл. - (Профессиональное образование) |
| | Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: учебник для сред. проф. образования. - Ростов н/Д : Феникс, 2005 |
| | Шеламова, Г. М. Деловая культура и психология общения : учебник для нач. проф. образования. - М. : Академия, 2007 |
| | Шеламова Г. М. Этикет делового общения : учебное пособие для нач. проф. образования. - М. : Академия, 2007 |
| | Машков В. Н. Психология управления : учебное пособие для вузов. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002 |
| | Кнышева Е.Н. Менеджмент. – М.: ИД «ФОРУМ» - ИНФРА-М,2008 |
| Электронные образовательные ресурсы | 1. ЭБС «Book.ru», https://www.book.ru 2. ЭБС «ЮРАЙТ» https://www.biblio-online.ru 3. ЭБС «Академия», https://www.academia-moscow.ru 4. Издательство «Лань», https://e.lanbook.com 5.Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн», https://www.biblioclub.ru |
| Периодические издания | Журнал «Радио»; Журнал «Эксплуатация морского транспорта»; Журнал «Морские вести России»; Журнал «Морской Флот»; Журнал «Стандарты и качество». Научно-технический сборник российского морского регистра судоходства. |