

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы по дисциплине

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

дополнительной профессиональной программы
программы профессиональной переподготовки

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Рязань, 2023 г.

Содержание

Раздел 1. Управление персоналом в системе менеджмента

Раздел 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием (организацией)

Раздел 3. Персонал организации как объект управления

Раздел 4. Планирование персонала и анализ кадрового потенциала организации

Раздел 5. Основные элементы технологии управления персоналом

Раздел 6. Противодействие коррупции

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Концепция управления человеческими ресурсами
2. Функции управления персоналом

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Что в кадровом менеджменте понимают под «управлением персоналом»?
2. В чем отличие понятий «персонал», «кадры», «штат», «рабочая сила», «трудовые ресурсы»?
3. Какие элементы включает в себя технология управления персоналом?
4. В чем отличие концепции «управление человеческими ресурсами» от «управление персоналом»?
5. Что представляет собой кадровый процесс с точки зрения концепций «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»? Изобразите схему процесса управления.
6. Назовите методы управления персоналом. В чем их сущность?

Практические задания

Задание 1. Познакомьтесь с некоторыми взглядами Генри Форда, связанными с однообразной работой на индустриальных предприятиях начала XXв. Проанализируйте приведенные им примеры. Ответьте на следующие вопросы.

- Какие ценности содержит управленческая философия Г. Форда? Поразмышляйте над вопросами, которые он ставит.
- На чем основано управление рабочими? Какие средства управления при этом используются?
- Как можно объяснить поведение рабочих?
- Подумайте об обосновании «человечности» в сфере индустрии.
- Как вы думаете, являются ли рассмотренные примеры достоянием истории или они возможны и в постиндустриальную эпоху? Почему?

Однообразная работа

Однообразная работа — постоянное повторение одного и того же, одним и тем же способом — является для некоторых чем-то отталкивающим. Для меня мысль об этом полна ужаса; для других, даже для большинства людей, наказанием является необходимость мыслить. Идеальной представляется им работа, не предъявляющая никаких требований к творческому инстинкту. Средний работник ищет, к сожалению, работу, при которой он не должен напрягаться ни физически, ни особенно духовно.

Если человек не в состоянии без помощи машины заработать свой хлеб, то справедливо ли тогда отнимать у него машину лишь потому, что обслуживание ее монотонно? Или мы должны оставить его умирать с голоду? Не лучше ли помочь ему добиться приличных условий жизни? Может ли голод сделать человека счастливее? Если же машина, не будучи еще использована до пределов своей работоспособности, содействует, несмотря на это, благополучию рабочего, не увеличится ли значительно его благосостояние, если он станет производить еще больше, а следовательно, получать в обмен большую сумму благ?

Я не мог до сих пор установить, чтобы однообразная работа вредила человеку. Салонные эксперты, правда, неоднократно уверяли меня, что однообразная работа действует разрушительно на тело и душу, однако наши исследования противоречат этому.

У нас был рабочий, который изо дня в день должен был выполнять только единственное движение ногами. Он уверял, что это движение делает его односторонним, хотя врачебное исследование дало отрицательный результат,

он, разумеется, получил новую работу, при которой была занята другая группа мускулов. Несколько недель спустя он просил вернуть ему его старую работу.

Несмотря на это, вполне естественно предположить, что выполнение одного и того же движения в течение восьми часов в день должно оказать уродливое влияние на тело, однако ни в одном случае мы не могли констатировать этого. Наши люди обыкновенно перемещаются по их желанию; было бы пустейшим делом провести это всюду, если бы только наши люди были согласны. Однако они не любят никаких изменений, которые не предложены ими самими.

Некоторые из наших приемов, несомненно, весьма монотонны — настолько монотонны, что едва ли можно поверить, чтобы рабочий желал выполнять их продолжительное время. Одна из самых тупых функций на нашей фабрике состоит в том, что человек берет стальным крючком прибор, болтает им в бочке с маслом и кладет его в корзину рядом с собой. Движение всегда одинаково. Он находит прибор всегда на том же месте, делает всегда то же число взбалтываний и бросает его снова на старое место. Ему не нужно для этого ни мускульной силы, ни интеллигентности. Он занят только тем, что тихонько двигает руками взад и вперед, так как стальной крючок очень легкий. Несмотря на это, человек восемь долгих лет остается на том же посту. Он так хорошо поместил свои сбережения, что теперь обладает состоянием около 40000 долл, и упорно противится всякой попытке дать ему другую работу.

Задание 2 (рационалистический подход). Познакомьтесь с управленческой ситуацией «Сложное решение» и ответьте на следующие вопросы.

- Проанализируйте ситуацию с позиции отдельных сотрудников, коллектива редакции в целом, редактора (руководителя и предпринимателя).
- На основе какого концептуального подхода, по вашему мнению, действовал руководитель? На каких ценностях базировался его управленческий подход?
- Можно ли назвать подход управляющего человеколюбивым? Да или нет? Почему?
- Как бы вы поступили на месте редактора? Какие решения приняли бы в подобной ситуации?

Сложное решение

Однажды обратился за консультацией редактор газеты. Его некогда процветающее издание стало убыточным. У редактора было полгода на то, чтобы снова выйти на прибыль. Не удастся — издание закроется.

За несколько дней консультант проанализировал ситуацию и выяснил, что из-за раздутого штата больше половины бюджета уходит на заработную плату. Консультант пришел к выводу, что как минимум треть сотрудников явно лишние. Их обязанности можно передать другим, а на сэкономленные деньги нанять энергичных менеджеров по рекламе и продажам.

Консультант передал редактору список людей, которых следовало уволить. Тот посмотрел на список и сник:

— Вы понимаете, вот этот человек проработал здесь пятнадцать лет. Ему скоро на пенсию, как же его выгонять?..

— А вот она живет без мужа, с двумя детьми...

— Полностью согласен с вами, что без этого сотрудника можно обойтись, но он очень хороший человек, мы с ним почти приятели. Как же я скажу ему, что он уволен?..

Пройдя по всему списку ненужных для дела людей, он не смог найти ни одного сотрудника, которого бы ему не было жаль. Потом выяснилось, что он так никого и не уволил. Через полгода газета закрылась, и уволенными оказались все — и нужные, и ненужные.

Задание 3 (гуманистический подход). Ознакомьтесь с кейсом «Филантропия и управление персоналом в бизнесе династии Морозовых» и ответьте на следующие вопросы.

• Почему многие предприниматели занимаются благотворительностью? Почему в постиндустриальном обществе идеи корпоративной социальной ответственности стали очень популярными?

• Существуют ли реальные выгоды от благотворительности, проявляемой по отношению к персоналу организации? Почему с давних времен работодатели заботились о быте своих работников?

• В каких организациях будет наибольшая отдача от вложений в социальную ответственность по отношению к работникам? В каких организациях такие вложения бесполезны?

• Сравните вложения в благотворительность для работников компании с повышением оплаты их труда (при делении соответствующей суммы средств между всеми работниками). Какие преимущества и недостатки имеет в этом случае корпоративная социальная ответственность?

Филантропия и управление персоналом в бизнесе династии Морозовых

Управленческие концепции воплощаются в конкретных делах. Впечатляет масштаб благотворительной деятельности в дореволюционной России, например представителей известной династии Морозовых (с начала XIX в.). Принадлежность Морозовых к старообрядчеству, верность религиозным и нравственным устоям предков обуславливала их гуманность к фабричным

и служащим, постоянную заботу о людях. «Хлопчатобумажные короли» Морозовы, самые известные фабриканты в текстильной промышленности, постоянно заботились об улучшении условий жизни, труда и быта своих рабочих. Изрядную часть прибылей хозяева расходовали на социальную сферу.

Они создали при своих мануфактурах развитую систему социально-бытовых учреждений, включающих бесплатное жилье, больницы, приюты, школы для рабочих, гимназии, библиотеки, начальные и ремесленные училища, церкви. Со временем в результате развития социальной филантропии вокруг фабрик возникали целые «морозовские городки» из зданий жилого, хозяйственного и культурного назначения. Владельцы строили многоэтажные общежития для рабочих. Но самое главное — эти общежития предназначались для вновь прибывших рабочих и являлись местом их временного проживания. Кадровым рабочим, мастерам и инженерам, положительно зарекомендовавшим себя на службе, Морозовы предоставляли ссуду на льготных условиях для постройки собственных домов.

В 1896 г. Савва Тимофеевич Морозов перевел рабочих с 12-часового на 9-часовой рабочий день. Рабочие Саввы зарабатывали на 23% больше, чем в среднем по стране. Братья Морозовы, и прежде всего Арсений Иванович Морозов, щедро выделяли средства на поддержку своих рабочих и служащих: на помощь нуждающимся, потерявшим кормильца, на выплату пособий ученикам из малоимущих семей, на лечение ветеранов своих фабрик, на крестины, венчания и т.п. В 1913 г. тверские Морозовы открыли в трех верстах от Гагр санаторий для своих рабочих. Строительство и содержание санатория производилось полностью за счет владельцев бизнеса.

Помимо участия в распространении образования в рабочей среде потомки Захара Морозова также занимались пропагандой и развитием спорта в своем регионе. На морозовские средства был построен велотрек, оборудован ипподром. Для организации досуга рабочих Иван Викулович соорудил два футбольных стадиона, при помощи английских специалистов пропагандировал этот вид спорта.

Занимались хозяева и организацией досуга своих рабочих. При фабрике Богородско-Глуховской мануфактуры был создан рабочий хор под руководством А. П. Свешникова, в клубе появился свой оркестр, там же работал драмкружок для любителей театрального искусства. В 1902 г. на средства хозяев в Зуеве был организован народный хор, а также симфонический оркестр из рабочих. Совместно с наследниками Викулы Морозова в Зуеве были созданы Зимний и Летний театры. По завещанию Марии Федоровны Морозовой ею был оставлен благотворительный капитал.

Владельцы мануфактуры (разных морозовских ветвей) постоянно заботились об улучшении условий жизни своих рабочих. Однако благотворительность не означает попустительство. Хозяев очень заботило отношение рабочих к делу. С нерадивыми, прогульщиками, лентяями и

пьяницами велась борьба. Такие люди не задерживались на фабриках, от них избавлялись решительно и быстро. Чтобы обеспечить качество товаров, применялась система штрафов, которая существенно отражалась на заработной плате рабочих.

Тест

1. В качестве субъектов управления персоналом выступают:

- a. функциональная служба (например, отдел кадров) *
- b. отдельные работники
- c. совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив
- d. линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными

2. Расставьте элементы технологии управления персоналом в организации в правильном порядке

- a. мотивация персонала
- b. развитие персонала
- c. кадровое планирование и анализ кадрового потенциала
- d. маркетинг персонала
- e. подбор персонала
- f. оценки трудовой деятельности персонала
- g. профориентация и адаптация персонала

3. Рабочая сила — это

- a. личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам
- b. все социально активное население, т.е. население страны, которое может трудиться
- c. основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, профессиональных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности
- d. совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг

4. Сопоставьте термины с их определениями.

| | |
|-------------|--|
| 1. Кадры | а) все сотрудники, работающие в организации |
| 2. Персонал | б) перечень должностных наименований и общее количество постоянных должностей, которые имеются в организации |
| 3. Штаты | в) все постоянные работники |

5. Вставьте пропущенное слово

_____ управления персоналом — это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей

6. Соотнесите элементы

| | |
|---|---|
| 1. формирование организационных структур органов управления | а) экономические методы |
| 2. разработка положений, должностных инструкций, контроль за их исполнением | б) административно-организационные методы |
| 3. формирование психолого-индивидуальной совместимости группы | в) социально-психологические методы |
| 4. технико-экономический анализ | |
| 5. моральное стимулирование | |
| 6. материальное стимулирование | |
| 7. социальное планирование и развитие коллектива | |
| 8. утверждение экономических норм и нормативов | |

7. Вставьте пропущенное слово

_____ системы управления персоналом — это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления

8. Сопоставьте функции системы управления персоналом с их определениями.

| | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Контроль | а) процедура оценивания соответствия функций установленным требованиям путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями и проверками |
| 2. Планирование персонала | б) вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации в персонале, выявление круга источников и путей обеспечения этой потребности |
| 3. Организация процессов деятельности | в) функция, предполагающая создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей, экономические отношения, технические средства |
| 4. Маркетинг персонала | г) кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации |

РАЗДЕЛ 2. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (ОРГАНИЗАЦИЕЙ)

Вопросы для обсуждения

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией
2. Система управления персоналом организации. Подсистемы обеспечения системы управления персоналом

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Какое место занимает система управления персоналом в системе управления организацией?
2. Какие специфические особенности персонала позволяют ему занять особое положение в системе управления?
3. Какую роль играет персонал в системе управления организацией?
4. Назовите типичные ситуации, возникающие при позитивном и негативном управляющих воздействиях.
5. Из каких подсистем состоит система управления персонала?
6. Какие функции являются типичными для подсистем системы управления персоналом?

Практические задания

1. Изучите (с помощью системы КонсультантПлюс) Путеводитель по кадровым вопросам. Образцы заполнения кадровых документов

Тест

1. **Способность персонала предприятия как объекта управления вычленять из окружающей среды объекты, давать им положительную, отрицательную или нейтральную оценку и отбирать их с целью удовлетворения своих потребностей — это:**
 - a. Ориентация
 - b. Самоорганизация
 - c. самоуправление
 - d. трансформация
2. **К элементам организации как социальной системы относятся:**
 - a. Технология
 - b. Управление
 - c. Финансы
 - d. Планирование
 - e. Ресурсы
 - f. Цель
 - g. Персонал
 - h. Структура
3. **Конкретные виды управленческих работ (например, оценка кандидатов на вакантную должность)**
 - a. Операции
 - b. Системы
 - c. Процедуры
 - d. Функции
4. **Сопоставьте виды управленческой деятельности с функциями.**

| | |
|---|---|
| 1. оформление и учет приема, перемещений и увольнений персонала | а) Функция планирования, прогнозирования и маркетинга персонала |
| 2. обеспечение занятости | б) Функция найма и учета кадров |

| | |
|--|---|
| 3. нормирование и тарификация трудового процесса | с) Функция анализа и развития системы оплаты и стимулирования труда |
| 4. использование средств морального поощрения | |
| 5. организация рационального использования персонала | |
| 6. анализ кадрового потенциала | |
| 7. оценка кандидатов на вакантную должность | |
| 8. разработка стратегии управления персоналом | |
| 9. разработка системы оплаты труда | |
| 10. профориентация | |
| 11. управление трудовой мотивацией | |

5. Вставьте пропущенное слово

Совокупность принципов, правил, норм, а также функций руководителей и работников структурных подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации, образует _____ управления персоналом

6. Функция развития кадров включает:

- a. планирование и контроль деловой карьеры
- b. профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников
- c. переподготовку и повышение квалификации
- d. аттестацию персонала
- e. техническое и экономическое обучение
- f. работу с кадровым резервом

РАЗДЕЛ 3. ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Основные категории персонала организации
2. Структура и уровни управления персоналом

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Определите содержание понятия «персонал организации».
2. По каким квалификационным признакам можно разделить персонал?
3. Определите содержание понятия «организационная структура»
4. Назовите основные структуры персонала.
5. Какие существуют уровни управления персоналом?

Практические задания

1. Изучите организацию защиты персональных данных при ведении кадрового делопроизводства

Тест

1. Вставьте пропущенное слово

_____ управления — это позиция должностей и подразделений в управленческой структуре организации

2. Вставьте пропущенное слово

_____ организации — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

3. Ролевая структура

- a. определяет состав подразделений и перечень должностей; размеры должностных окладов и фонд заработной платы
- b. отражает разделение управленческой функции между руководством и отдельными подразделениями
- c. характеризует персонал по участию в формировании процесса производства и поведенческим ролям
- d. характеризует трудовой коллектив по социальным показателям: пол, возраст, стаж работы, профессия и квалификация, образование, семейное положение и др.

4. Установите соответствие

| | |
|-----------------|---|
| 1. специалисты | a) работники, занятые непосредственным воздействием на предметы труда (выпуском продукции); |
| 2. руководители | b) работники, выполняющие конкретные (однообразные) функции в сферах управления и обслуживания |
| 3. рабочие | c) работники, выполняющие технические и/или инженерные функции, конкретное содержание которых достаточно разнообразно и определяется, во-первых, содержанием научного знания в конкретных областях деятельности (экономике, финансах, технологии и т.д.) и, во-вторых, характером решаемых задач; |
| 4. служащие | d) работники, наделенные правом принятия решений и выступающие единоначальниками в пределах данных им полномочий |

5. Вставьте пропущенное слово

Содержание _____ – набор необходимых для выполнения определенной работы навыков, знаний, опыта и других компонентов

РАЗДЕЛ 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА И АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и цели планирования персонала и анализа кадрового потенциала организации
2. Методы прогнозирования потребности в персонале

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Определите содержание понятий «планирование персонала», «анализ кадрового потенциала организации».
2. Какие факторы влияют на потребность организации в персонале?
3. Что означает понятие «качественная потребность» в персонале?
4. Перечислите основные показатели численности персонала.
5. Какие методы сбора и анализа информации о кадровом потенциале организации используются в кадровом менеджменте и в чем их сущность?
6. Какие методы прогнозирования потребности организации в персонале используются в кадровом менеджменте и в чем их сущность?

Практические задания

1. Изучите документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации

Тесты

1. Вставьте пропущенное слово

Кадровый _____ — количественные и качественные характеристики, которыми располагает субъект управления в течение известного периода времени в динамично изменяющихся условиях.

2. Вставьте пропущенное слово

_____ потребность в персонале — это потребность организации в работниках определенных специальностей, профессий, категорий и уровня квалификационных требований

3. Потребность численности персонала по категориям планируется:

- a. по нормам обслуживания
- b. по штатному расписанию
- c. по трудоемкости процесса
- d. по объему продаж на одного работника
- e. по нормативам времени выполнения работ

4. Общая потребность численности персонала планируется:

- a. по нормам обслуживания
- b. по трудоемкости процесса
- c. по объему продаж на одного работника
- d. по добавленной стоимости
- e. по прибыли до оплаты налогов

5. Вставьте пропущенное слово

_____ состав (численность персонала) – число персонала, который должен находиться на рабочих местах в плановом периоде

РАЗДЕЛ 5. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы для обсуждения

1. Формирование человеческих ресурсов
2. Адаптация персонала
3. Использование человеческих ресурсов
4. Развитие человеческих ресурсов
5. Инновации и обеспечение поддержки персонала
6. Управление поведением персонала
7. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы

1. Что такое кадровое планирование? Какие задачи оно решает?
2. Каким образом осуществляется количественная и качественная оценка потребности в персонале?
3. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования.

4. Раскройте содержание понятий «набор», «отбор» и «найм» персонала. Опишите основные стадии технологии отбора и найма персонала.
5. Какие факторы внешней и внутренней среды оказывают наиболее существенное влияние на процесс набора персонала?
6. В каких случаях целесообразно прибегать к внешним и внутренним источникам набора персонала? Приведите примеры.
7. Перечислите основные методы набора персонала из внешних и внутренних источников.
8. Опишите основные этапы процесса набора и отбора персонала. Для чего проводится анализ содержания работы (рабочего места) и описание характера работы (рабочего места)? Обоснуйте взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
9. Что такое профессиограммы и психограммы? Для каких целей они применяются?
10. Дайте характеристику основным пассивным и активным методам отбора персонала. Что такое curriculum vitae, сопроводительное письмо, профильные бизнес-кейсы?
11. Опишите технику «Разговор ни о чем», применяемую при собеседовании. Какие она имеет достоинства и недостатки?
12. По каким критериям можно судить об эффективности отбора персонала?
13. Как определяется занятость согласно Закону РФ «О занятости населения в Российской Федерации»? Какие категории людей относят к занятым?
14. Что такое управление занятостью? Какие вы знаете виды и формы занятости? Приведите примеры.
15. Охарактеризуйте такие формы занятости, как аутстаффинг, аутсорсинг, фриланс. Каковы их достоинства и недостатки?
16. Что такое адаптация персонала?
17. Зачем компания проводит адаптацию персонала?
18. Назовите формы производственной адаптации.
19. Чем первичная адаптация отличается от вторичной?
20. Перечислите этапы адаптации.
21. На каком этапе происходит знакомство нового сотрудника с наставником?
22. Что такое программа адаптации?
23. Назовите основные формы проведения Welcome-тренинга. Какая считается самой оптимальной?
24. Что происходит на этапе окончания испытательного срока? Является ли это концом адаптационного периода?
25. Какие методы нужно использовать для оценки эффективности адаптации сотрудника?
26. Какие выгоды приносит компании успешная адаптация?
27. Что такое организационные изменения и как они внедряются?
28. Назовите основные методы преодоления сопротивления.
29. Какие методы имеют негативную окраску? Почему их используют?

30. Раскройте содержание понятий «потребность», «мотив», «мотивация», «вознаграждение» применительно к практике управления человеческими ресурсами.
31. В чем заключается сущность функции мотивации в управлении человеческими ресурсами? Опишите модель мотивации через потребности.
32. В чем заключается отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных?
33. Опишите основные первичные и вторичные потребности в теории А. Маслоу. Что такое дефицитарные и бытийные потребности, ценности, познание и любовь, метапатологии с точки зрения А. Маслоу?
34. Какие потребности выделяли К. Альдерфер и Д. МакКлелланд? Сформулируйте принципы зависимости активизации потребностей от степени их удовлетворения по К. Альдерферу.
35. Что такое гигиенические и мотивирующие факторы с точки зрения Ф. Герцберга? Каким образом они влияют на мотивацию работников?
36. Какие выводы можно сформулировать на основе процессуальных теорий? Опишите основные блоки модели Портера — Лоулера.
37. Раскройте сущность заработной платы, содержание и проявление экономических интересов с точки зрения основных экономических субъектов — наемного работника, работодателя и государства.
38. Перечислите основные формы и системы оплаты труда. Охарактеризуйте основные условия применения сдельной и повременной форм оплаты труда. В чем состоят преимущества и недостатки данных форм оплаты труда?
39. Опишите основные системы сдельной формы оплаты труда. Приведите примеры использования данных систем на практике.
40. Для реализации каких целей и задач проводится деловая оценка персонала? Раскройте сущность основных элементов оценки. Приведите примеры «жестких» и «мягких» показателей оценки персонала.
41. Охарактеризуйте основные проблемы, связанные с применением традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала. Объясните, почему оценка является «сквозной» технологией управления персоналом.
42. Что такое развитие человеческих ресурсов? Охарактеризуйте основные направления развития человеческих ресурсов. Реализацию каких мероприятий предполагают данные направления?
43. Какие аргументы вы можете привести в пользу необходимости развития человеческих ресурсов?
44. Опишите организационный, групповой и индивидуальный уровни концепции развития человеческих ресурсов.
45. Охарактеризуйте обучение как непрерывный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных действий, и раскройте сущность этих действий.
46. Опишите модель обучения как приобретение компетентности.
47. Охарактеризуйте методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Каковы основные преимущества и недостатки данных методов?
48. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «карьера».

49. Перечислите основные этапы карьеры.
50. Раскройте сущность понятий «карьерный тайм-аут» и «дауншифтинг».
51. Что такое управление деловой карьерой?
52. Что такое формирование кадрового резерва? Для реализации каких целей необходимо формировать кадровый резерв в организации?
53. Перечислите основные управленческие и коммуникативные компетенции, необходимые для осуществления управленческих функций. Каким образом возможно их формировать и развивать?
54. Приведите определения понятия «инновации в кадровой системе» и на примерах раскройте его сущность.
55. На фоне каких причин возникает необходимость в кадровых инновациях в организации?
56. Определите основные отличительные особенности кадровых инноваций.
57. Раскройте современные нетрадиционные подходы к управлению персоналом организации.
58. Приведите примеры инновации, нововведения и новшества в кадровой системе.
59. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.
60. Охарактеризуйте базовые технологии, определяющие безопасность человеческих ресурсов на организационном уровне.
61. Что такое социально-психологическая безопасность человеческих ресурсов?
62. С какой целью проводится аудит безопасности человеческих ресурсов?
63. Обозначьте подходы к определению понятия человеческой безопасности?
64. Что означает понятие «социальная защита персонала» и в чем состоит ее миссия?
65. Охарактеризуйте теоретические модели, рассматривающие проблемы влияния социальной защиты на проживание и переживание человеком стрессовых ситуаций.
66. Какие факторы необходимо учитывать при разработке модели социальной поддержки сотрудников организации?
67. Для чего необходима организация социальной защиты персонала? Связана ли она с такой составляющей, как лояльность персонала?
68. Какие существуют подходы к формированию системы льгот и их распределению? От каких факторов зависит выбор того или иного подхода?
69. Расскажите о современных программах, реализуемых в рамках социальной защиты персонала на примере российских и зарубежных организаций.
70. Какие направления разрабатываются в рамках социальной стратегии развития организации?
71. Проанализируйте статью Е. Л. Семёновой «Инноватика в организационном развитии»
72. Согласны ли вы с приведенными в статье правилами инновационной системы управления? Можно ли расширить этот перечень? Если да, то дополните его."

73. Опишите базовые теории стресса.
74. Охарактеризуйте связь возникновения стрессов у сотрудников организации с успешностью ее функционирования.
75. Представьте схематически причины, стрессогенные факторы и последствия стрессов на организационном уровне и опишите определенные типы действий руководителей организаций.
76. Проведите сравнительный анализ методов управления стрессом на уровне организации.
77. По каким причинам, на ваш взгляд, стрессогенных факторов в нашем обществе становится все больше, в том числе в профессиональной деятельности?
78. Перечислите аргументы «за» и «против» организационных конфликтов с точки зрения развития организации.
79. Проведите сравнительный анализ уровней конфликтов в организации: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные, конфликт между организацией и внешней средой. Приведите примеры.
80. Обоснуйте роль руководителей организации в управлении организационными конфликтами.
81. Какими путями осуществляется урегулирование организационных конфликтов?
82. Раскройте критерии разрешения организационных конфликтов.
83. Проанализируйте статью «Конфликты в организации: пути преодоления»
84. Проанализируйте техники нейтрализации стресса «Управление психическим состоянием»
85. Какие из этих техник могут подойти к использованию на организационном уровне? Объясните свою точку зрения.
86. В чем заключаются цели и задачи оценки эффективности управления человеческими ресурсами?
87. Какие показатели экономической эффективности используют на предприятиях?
88. В чем заключается сущность социальной эффективности управления человеческими ресурсами?
89. Какие факторы оказывают воздействие на повышение эффективности управления персоналом?
90. Перечислите основные затраты на персонал предприятия. Какие из них можно минимизировать?
91. Охарактеризуйте финансово-экономические показатели эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами.
92. Как можно оценить степень удовлетворенности работой?
93. Что такое абсентеизм?
94. Назовите основные мотивы текучести кадров.
95. Объясните сущность показателя «текучесть кадров» и особенности его определения на современном предприятии.
96. Охарактеризуйте основные проблемы в оценке деятельности HR-служб предприятий.

Практические задания

1. Разработайте Welcome-тренинг для нового студента вашей группы или сотрудника компании, в которой вы работаете. Оформите его в виде презентации.

2. Напишите список того, чему бы вы хотели научиться и отметьте, чему вы уже научились в соответствии с определением обучения как «использования своего ума для приобретения новых знаний и умений». Выделите для себя наиболее приоритетные направления обучения.

3. Кейс «Моббинг и боссинг: как противостоять». В советские времена коллектив принимал самое непосредственное участие в жизни сотрудника. Он мог услышать претензии коллектива на общем собрании за проступок, могли публично рассмотреть заявление его близких. После этого, как правило, сотрудник или увольнялся, или исправлялся. И каждый чувствовал себя участником общих дел — все было честно и открыто.

Сейчас личную жизнь сотрудников и допущенные им проступки в профессиональной деятельности на общем собрании коллектива не рассматривают, но появились такие понятия, как «моббинг» и «боссинг» — форма психологического давления на сотрудника коллективом или начальством. Стоит ли противостоять этому или сразу уволиться? Если противостоять, то как?

Наиболее частые ситуации, когда сотрудники подвергаются моббингу и боссингу:

- сотрудник слишком выделяется на общем фоне коллектива по какой-либо причине;
- сотрудник противопоставляет себя коллективу и не участвует в общих делах или подготовке к корпоративу;
- попытки установить личные отношения с руководством;
- непризнание авторитета неофициального лидера коллектива и попытки противостоять ценностям организации;
- нежелание брать на себя дополнительные обязанности, в то время как все сотрудники выполняют их;
- нежелание отвечать на критику, что провоцирует дальнейшую травлю

Стоит отметить, что понять причины ситуации — это 50% гарантии, что из нее можно выйти с благоприятным результатом.

Рассмотрим несколько примеров моббинга

- «В отделе я отработала четыре месяца, когда сменился руководитель. С появлением нового начальника все изменилось. Она как будто начала “сталкивать” нас. Например, достаточно часто стали звучать фразы: “Саша, вот посмотри, как работает Алина. У нее всегда все получается, в отличие от тебя”. Неудивительно, что с Алиной отношения стали постепенно портиться. К слову, она проработала в нашей компании более четырех лет. С ней у нас отношения были сугубо деловые. Хотя до прихода руководителя мы общались все же по-приятельски, иногда ходили вместе обедать. С появлением нового начальника все изменилось. Алина как будто стала ее правой рукой. Но это выражалось скорее в негативных действиях — она докладывала о каждом шаге сотрудника отдела.

Всего лишь за месяц Алина превратилась во “врага народа”. При этом в нашем отделе работало еще два человека. И за месяц из успешных сотрудников мы превратились в неудачниц и неумех. Кстати, одна из моих бывших коллег даже стала сомневаться, что вообще сможет найти работу. Ситуация разрешилась тем, что постепенно мы все уволились, а начальница создала другую команду. Помню, в этот период мне стало казаться, что я ничего не могу».

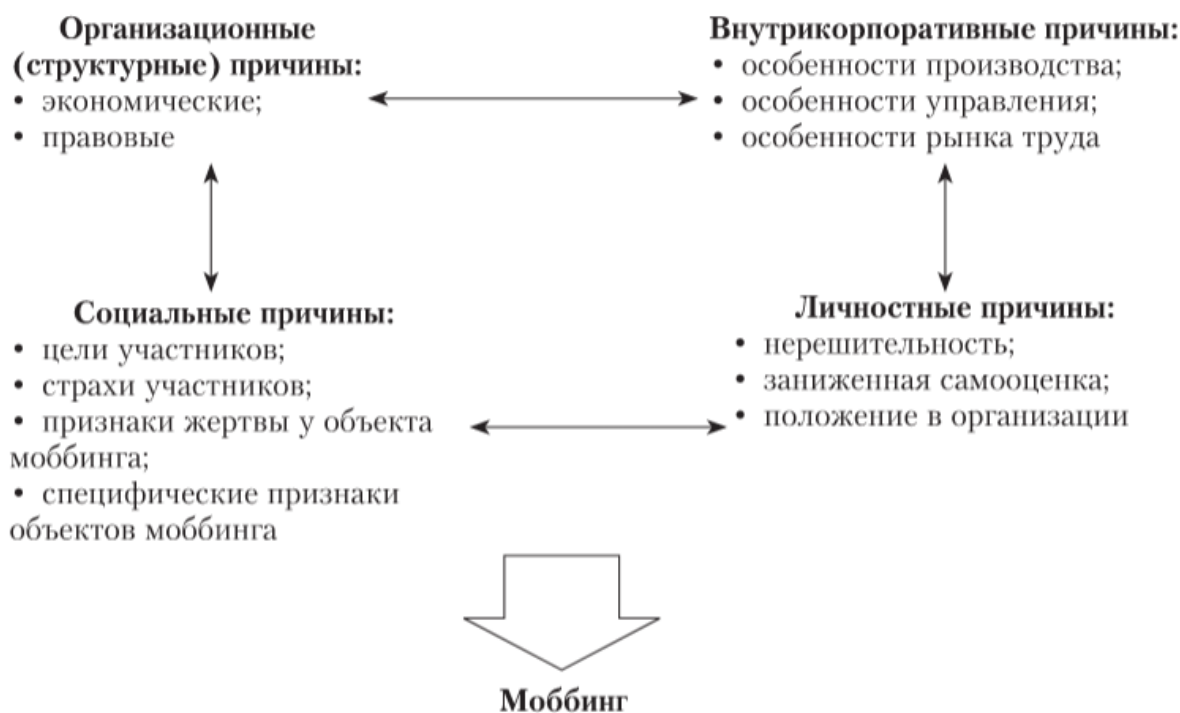


Рисунок 1. Причины моббинга

- «Это было мое первое место работы. Должность — специалист по связям с общественностью. После вуза хотелось свернуть горы, желание работать было огромным. Была счастлива попасть в такую крупную компанию и устроиться по специальности. Но, к сожалению, моя радость была недолгой. В моем отделе были я и мой начальник. Очень важный момент: на моей кандидатуре настояла именно директор департамента, а не он... Получилось, мой непосредственный руководитель был вынужден принять ее точку зрения. Я хваталась за каждое поручение, каждую задачу. Быстро выполняла, отчитывалась о результатах. Меня, конечно же, насторожил небольшой спектр должностных обязанностей. Но я думала и надеялась, что ситуация изменится, и мне дадут более важные направления. Но время шло... Начальник на работе практически ничего не делал. А я была предоставлена самой себе. Редактирование корпоративного издания (основная моя задача) занимало у меня 30% рабочего времени. Остальные 70% я почти сама искала себе занятие. Бегать к начальнику за поручениями, которые он отдавал так, как будто делал огромное одолжение, мне надоело на второй месяц. Было скучно. На работе я читала книги. Я понимала, что теряю здесь время. Но

уйти не могла. Это первое место работы, и надо было остаться минимум на год. Плюс была неплохая зарплата для молодого специалиста.

Сидели мы рядом, но связь поддерживали только по электронной почте. Кстати, я часто слышала, как мой руководитель общался с директором департамента насчет моей работы, говоря такие фразы: “Она ничего не делает. У нее нет способностей к журналистике”. Часть задач, которые я выполняла, просто не доходили до вышестоящего, а мой начальник ссылаясь на то, что я ничего не успеваю. Последней каплей стала ситуация перед Новым годом, когда руководитель сообщил о том, что я ничего не подготовила к Новому году. Оказывается, я должна была придумать сценарий праздника. А пришлось все делать моему начальнику. Я была в бешенстве, но мне никто не верил. Естественно, никаких заданий от него я не получала. Я уволилась, продержавшись год. В день подачи заявления я была счастлива».

Способы реакции на моббинг:

- откажитесь от слишком яркой внешности;
- последите за речью — часто бывает, что какие-то высказывания воспринимаются коллегами как неадекватные;
- попытайтесь подружиться, купив торт и пригласив коллег на чай в честь первой заработной платы или по другому поводу;
- откровенно поговорите с лидером коллектива и расскажите, что ваши намерения по отношению к коллегам самые доброжелательные и искренние;
- просите помощи у коллег в тех вопросах, где вы не очень ориентируетесь — это повысит их имидж в собственных глазах, и они почувствуют себя вашими покровителями, а не врагами;
- возьмите на себя какую-нибудь обязанность типа поливки цветов или проветривания помещения — это несложно, но часто коллеги забывают об этом;
- скажите коллегам, что вам понятны причины их поведения;
- отметьте границы своего рабочего пространства и своих обязанностей, чтобы не навешивали лишнего и потом не придирались;
- найдите в себе причины создавшейся ситуации и попытайтесь убрать их;
- на все реагируйте спокойно.

1. Согласны ли вы с утверждением, что моббинг — это, в первую очередь, проблема руководства компании? Объясните свою точку зрения.

2. Может ли моббинг иметь позитивные последствия для организации? Приведете примеры, объясняя свою точку зрения.

3. Для приведенных примеров моббинга сформулируйте комплекс причин, которые привели к возникновению данной ситуации, классифицировав их на организационные, внутрикорпоративные, социальные личностные.

4. Исходя из вышеназванных способов реакции на моббинг, как могли себя повести объекты моббинга в приведенных примерах. Разработайте для них стратегию поведения в данной ситуации, принимая во внимание тот факт, что они хотят сохранить свои рабочие места."

Тест 1

1. **К факторам внешней среды, влияющим на процесс набора персонала, относят:**
 - a) стиль руководства и кадровую политику;
 - b) образ организации;
 - c) ситуацию на рынке труда;
 - d) законодательные ограничения;
 - e) месторасположение организации.

2. **Основными преимуществами внешних источников набора персонала являются:**
 - a) быстрый поиск кандидатов;
 - b) широкие возможности для выбора претендентов;
 - c) снижение затрат на обучение персонала;
 - d) повышение мотивации работников;
 - e) приток «новых» сил.

3. **Комплексная характеристика методики, включающая сведения об области исследуемых явлений и репрезентативности диагностической процедуры по отношению к ним определяется как:**
 - a) надежность;
 - б) валидность;
 - в) корреляция.

4. **Организационно-правовые способы, условия трудоустройства — это:**
 - a) формы занятости;
 - б) виды занятости;
 - в) политика занятости.

5. **Целенаправленная деятельность, целью которой является предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и требованиями организации — это:**
 - a) нормирование труда;
 - б) отбор персонала;
 - в) управление деловой карьерой;
 - г) кадровое планирование;
 - д) анализ рынка труда.

6. **Серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих под критерии вакантного места — это...**
 - a) набор;

- б) отбор;
- в) анализ рынка труда;
- г) деловая оценка;
- д) адаптация персонала.

7. Этап отбора, целью которого является оценка уровня образования претендента, его внешнего вида, квалификации, определяется как:

- а) проверка рекомендаций;
- б) заполнение бланка заявления;
- в) проверка профессиональных и личностных качеств;
- г) анализ заявительных документов;
- д) предварительная отборочная беседа.

8. С чего необходимо начинать кадровое планирование:

- а) анализа рынка труда;
- б) отбора персонала;
- в) определения потребности организации в различных категориях работников;
- г) формирования организационной структуры персонала;
- д) нормирования труда

9. Затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата — это:

- а) издержки набора и отбора;
- б) восстановительные издержки;
- в) первоначальные издержки.

10. Передача функций структурного подразделения предприятия либо некоторых функций предприятия сторонней организации:

- а) фриланс;
- б) временная агентская занятость;
- в) неполная занятость;
- г) аутстаффинг;
- д) аутсорсинг.

11. К нетрадиционным методам оценки персонала относят:

- а) тестирование;
- б) собеседование;
- в) применение полиграфа;
- г) экспертизу подчерка;
- д) аттестацию.

12. Основными недостатками внутренних источников набора персонала являются:

- а) сложность оценки профессиональных и личностных качеств претендентов;
- б) длительный поиск кандидатов;
- в) ограниченные возможности для выбора кандидатов;
- г) возникновение напряженности в коллективе;
- д) затраты на обучение персонала.

13. Для определения возможности участия претендента в конкурсе на вакантную должность применяется:

- а) проверка профессиональных и личных качеств;
- б) проверка состояния здоровья;
- в) предварительная отборочная беседа;
- г) анализ заявительных документов;
- д) собеседование.

14. К этим методам набора персонала прибегают при наборе кандидатов из внутренних источников:

- а) объявление о вакансиях в СМИ;
- б) информирование выпускников учебных заведений об имеющихся вакансиях;
- в) внутренний конкурс; объявляемый на занятие вакантной должности среди работников организации;
- г) ротация.

Тест 2

1. Этот фактор не снижает издержки компании:

- а) ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- б) формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой и дружеского расположения, снижение тревожности и неуверенности;
- в) наем молодых сотрудников без опыта работы;
- г) сокращение уровня текучести кадров.

2. Эта адаптация направлена на освоение таких условий работы, как ночные смены:

- а) психофизиологическая;
- б) организационная;
- в) санитарно-гигиеническая.

3. Эта адаптация направлена на знакомство нового сотрудника с различными подразделениями и их ролью в деятельности компании:

- а) социальная;
- б) экономическая;

в) организационная.

4. На этом этапе адаптации происходит подготовка рабочего места сотрудника:

- а) предварительный;
- б) вводный;
- в) ознакомление и общая ориентация.

5. Программу адаптации составляет:

- а) линейный руководитель;
- б) наставник;
- в) отдел кадров.

6. Этому варианту течения адаптации соответствует такое поведение: сотрудник вовремя приходит на работу и общается с коллегами, но считает, что компания производит бесполезные товары:

- а) отрицание;
- б) маскировка;
- в) адаптивный индивидуализм.

7. Этому виду сопротивления соответствует антипатия к руководителю:

- а) рациональные возражения;
- б) эмоциональные установки;
- в) групповые интересы.

8. Этому методу преодоления сопротивления соответствует постоянное взаимодействие с сотрудниками для того, чтобы нейтрализовать их страх перед изменениями:

- а) информирование и общение;
- б) участие и вовлеченность;
- в) помощь и поддержка;
- г) переговоры и соглашения.

9. Этому методу преодоления сопротивления соответствует ситуация, когда сотрудникам предоставляется неполная информация о грядущих изменениях:

- а) информирование и общение;
- б) переговоры и соглашения;
- в) манипуляции и кооптации;
- г) явное и неявное принуждение.

Тест 3

1. К содержательным теориям мотивации относят:

- а) теорию ожиданий В. Врума;
- б) теорию высших потребностей Д. МакКлелланда;
- в) модель Портера — Лоулера;
- г) теорию «Х» и «Y» Д. МакГрегора;
- д) двухфакторную теорию Ф. Герцберга.

2. Материальными стимулами трудовой деятельности являются:

- а) высокая степень самостоятельности и ответственности;
- б) гибкие социальные выплаты;
- в) улучшение условий труда;
- г) участие в прибылях;
- д) статус в коллективе.

3. Побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности:

- а) мотив;
- б) установка;
- в) интерес
- г) долг.

4. Основными формами оплаты труда являются:

- а) тарифная и бестарифная;
- б) прямая и косвенная;
- в) сдельная и повременная;
- г) количественная и качественная.

5. При анализе содержания работы могут применяться следующие методы:

- а) наблюдения;
- б) тестирования;
- в) бизнес-кейсов;
- г) систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов и требований к содержанию работы;
- д) анализа мнений непосредственных руководителей и исполнителей.

6. Прямая сдельная заработная плата определяется путем умножения:

- а) часовой тарифной ставки на нормированную трудоемкость фактически выполненных работ;
- б) объема фактически выполненных работ (в руб.) на норматив заработной платы в рубле продукции;
- в) фактической выработки на сдельную расценку;
- г) фактически отработанного времени на часовую тарифную ставку.

7. К трансфертным платежам не относят:

- а) ставку заработной платы;
- б) денежные и неденежные льготы за счет работодателя;
- в) пособия;
- г) стипендии;
- д) пенсии.

8. Общественное признание заслуг работника является:

- а) стимулом;
- б) мотивом
- в) установкой
- г) интересом.

9. К процессуальным теориям мотивации относят:

- а) теорию справедливости Дж. С. Адамса;
- б) модель Портера — Лоулера;
- в) теорию иерархии потребностей А. Маслоу;
- г) теорию «Х» и «У» Д. МакГрегора;
- д) теорию «Z» Оучи.

Тест 4.

1. Приобретение профессиональных знаний, умений, навыков — это:

- а) профессиональный отбор;
- б) профессиональная адаптация;
- в) профессиональная ориентация;
- г) профессиональная подготовка.

2. Совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации:

- а) система служебно-профессионального продвижения;
- б) система стимулирования и мотивации;
- в) система стратегического планирования и прогнозирования;
- г) система маркетинговых исследований;
- д) система поддержки кадрового состава.

3. Центростремительная карьера — это:

- а) движение к руководству организации;
- б) повышение квалификации;
- в) чередование вертикального и горизонтального роста;
- г) снижение потенциала сотрудника;
- д) снижение уровня квалификации сотрудника.

4. Тип карьеры, при котором работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, такие как поступление на работу, обучение, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации:

- а) межорганизационная;
- б) политическая;
- в) внутриорганизационная;
- г) ступенчатая;
- д) смешанная.

5. Специализированная карьера подразумевает, что:

- а) работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры;
- б) сотрудник работает на различных должностях в разных организациях;
- в) сотрудник работает на различных должностях в одной организации;
- г) сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания;
- д) это карьера в государственных учреждениях.

6. К социальным лифтам П. Сорокин относит:

- а) церковь;
- б) армию;
- в) профессиональные организации;
- г) политические организации;
- д) все ответы верны.

7. Процесс управления деловой карьерой начинается:

- а) при приеме на работу;
- б) после первого года работы;
- в) после адаптации работника;
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
- д) после смены нескольких должностей в организации.

8. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- а) избегания ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников;
- д) по требованию законодательства.

9. В зависимости от места развития карьеры выделяют следующие ее виды:

- а) бизнес-карьера, домашняя карьера;
- б) социальная, политическая;
- в) внутриорганизационная, межорганизационная;

- г) вертикальная, горизонтальная;
- д) сплошная, выборочная.

Тест 5

1. Под термином «социальная защита персонала» понимается:

- а) установление минимального уровня оплаты труда, пенсий, стипендий;
- б) одно из важнейших направлений социальной политики государства, заключающееся в установлении и поддержании общественно необходимого материального и социального положения всех членов общества;
- в) формы поддерживающего поведения, т.е. определенные действия членов коллектива организации, связанные с оказанием поддержки другому человеку;
- г) это система мероприятий, связанных с предоставлением персоналу гарантий и компенсаций, дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, а также предусматривающая обеспечение безопасных условий труда, сохранение здоровья и трудоспособности человека, стимулирование профессиональной деятельности, обеспечение достойного уровня жизни, создание условий для духовного развития, которые носят как законодательно закрепленные гарантии, так и индивидуальные, которые обеспечиваются такими социальными институтами, как отраслевые ассоциации и организации;
- д) средства, направленные на возмещение затрат сотрудников, которые они несут в процессе выполнения своих обязанностей (например, оплата мобильной связи и транспорта).

2. Социальная инфраструктура организации — это:

- а) психологические и социальные факторы, которые могут влиять на появление у сотрудников разнообразных физических и соматических симптомов;
- б) организация, методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением;
- в) комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей;
- г) методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением;
- д) способ защиты имущественных интересов и социального обеспечения работников с помощью создания страхового фонда на базе материнской компании.

3. Какие показатели можно применить для оценки эффективности организации социальной защиты в организации:

- а) темп роста выплат социального характера на одного работника;

- б) темп роста заработной платы сотрудников;
- в) динамика затрат на санаторно-курортное лечение;
- г) динамика затрат на реализацию социальных программ для собственных работников;
- д) темп роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализацию продукции

4. Формирование льгот на основе модели «Кафетерий» («бизнес-ланч») предполагает, что:

- а) вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот);
- б) каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот;
- в) сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя;
- г) работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни;
- д) проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала.

5. Формирование льгот на основе модели «Шведский стол» предполагает, что:

- а) вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот);
- б) каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот;
- в) сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя;
- г) работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни;
- д) проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала.

6. Формирование льгот на основе модели «пожизненного сопровождения» предполагает, что:

- а) вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот);
- б) каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот;

в) сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя;

г) работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни;

д) проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала.

7. «Стресс-буферная» модель социальной поддержки предполагает, что:

а) создаются условия, обеспечивающие гражданам возможность беспрепятственно зарабатывать себе на жизнь любыми доступными способами;

б) обеспечена экологическая безопасность членов общества;

в) создан благоприятный психологический климат как в обществе в целом, так и в отдельных ячейках и структурных образованиях, есть защита от психологического прессинга;

г) социальная поддержка выполняет роль «буфера» и снижает негативные и патогенные последствия стресса для человека.

8. Причины внедрения инноваций в кадровых системах:

а) кризис;

б) симптомы повседневного неблагополучия;

в) увеличение объема работ;

г) успешная адаптация организации к происходящим переменам;

д) снижение спроса на продукцию организации.

9. Задачи управления инновациями в кадровой системе:

а) выработка инновационной концепции управления персоналом в соответствии со стратегическими целями развития организации;

б) организация подготовки персонала, повышение его квалификации;

в) поиск, набор, отбор кадров для организации;

г) деловая оценка персонала и построение моделей развития карьеры;

д) разработка и внедрение кадровых инноваций для реализации инновационной стратегии.

10. Под инновацией понимают:

а) процесс введения новых методов в организацию и осуществление хозяйственной деятельности;

б) внедренный новый продукт или услугу, новый способ их производства, освоение нового рынка;

в) рационализаторское предложение;

г) выпуск товара-новинки на рынок;

д) результаты мозгового штурма.

11. Инновация в кадровой системе — это:

а) любое организованное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации;

б) коренное и масштабное обновление кадров;

в) процесс освоения кадровых новшеств (принципов, процедур, методов, систем, организационных решений), существенно отличающихся от традиционной практики и направленных на развитие интеллектуальной компоненты на основе параметрического и структурного преобразования внутренних компетенций и мотиваций организации;

г) временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач;

д) сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учетом эндогенных и экзогенных факторов.

12. Модель «двойной («дуальной»)» карьеры предполагает, что:

а) компетенции сотрудников должны быть привязаны не только к уровням управления, но и к модели бизнес-процессов;

б) моделирование развития интеллектуальной компоненты базируется на соединении инжинирингового и социально-психологического подходов;

в) стандартные методики отбора дополняются оценкой потенциальных способностей претендента, в том числе инновационного потенциала и лидерских качеств;

г) сотрудник имеет еще две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной;

д) сотрудник преимущественно вертикально продвигается по карьерной лестнице.

13. «Дауншифтинг» как модель карьеры предполагает, что:

а) возможны две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной;

б) в ряде случаев необходимо замедление деловой карьеры или понижение по карьерной лестнице;

в) новую должность работник занимает после повышения квалификации;

г) верхнюю ступеньку служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала;

д) горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время.

14. Сопротивление инновациям в кадровой системе — это:

а) случайное явление;

б) фундаментальная проблема;

в) стагнация кадровой системы;

- г) редкое явление;
- д) естественное проявление.

15. К инновационным методам управления персоналом можно отнести:

- а) «SCAMPER», «Альтер-эго», «Рефрейминг», «Вызов», «Метод инверсии»;
- * б) «635», «Дельфи», «гирлянд случайностей и ассоциаций»;
- в) «меньше работы — больше отдыха», метод «сверхквалифицированного сотрудника», «работа на пределе возможностей»;
- г) методы «морфологического ящика», «функционально-стоимостной анализ», «сценария»;
- д) «трамплин», «перепутье», «прыжок».

16. Концепция безопасности человеческих ресурсов утверждает, что лучшим способом достижения безопасности на организационном уровне является:

- а) обратная связь с сотрудниками организации;
- б) обеспечение безопасности персонала;
- в) содействие уволенным работникам;
- г) обеспечение экономической безопасности;
- д) признание результатов работы.

17. Риски по обеспечению безопасности человеческих ресурсов могут быть связаны:

- а) с законодательными ограничениями;
- б) с неудовлетворенностью сотрудника отношениями с руководителем, коллегами по работе;
- в) с низкой квалификацией сотрудников; *
- г) со слишком высокой квалификацией сотрудников для занимаемых должностей;
- д) с финансовыми показателями деятельности организации.

Тест 6

1. Организационный конфликт — это:

- а) конфликт в любой социальной группе;
- б) конфликт, возникший в результате неоптимальности функциональных связей организации с внешней средой;
- в) конфликты между организацией и обществом;
- г) конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной);
- д) конфликт, субъектами которого выступают работники предприятия в рамках служебных взаимодействий.

2. Межличностный конфликт — это:

- а) конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе;
- б) столкновение личностей в процессе их взаимоотношений;
- в) конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе (между штатными менеджерами и неформальными лидерами);
- г) конфликт между линейным и штабным персоналом;
- д) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов.

3. Предметом конфликта является (являются):

- а) ресурсы организации (материальные, человеческие, организационные, социальные, духовные), цели организации, ценности, приоритеты;
- б) политическая власть в различных социальных структурах;
- в) государственная власть;
- г) существующая или воображаемая проблема или ситуация, посредством которой стороны вступают в противоречие;
- д) способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия.

4. Этап эскалации конфликта характеризуется:

- а) прекращением внешнего проявления конфликтного поведения сторон;
- б) переходом к активному информационному, коммуникативному взаимодействию, переговорному процессу, направленному на разрешение конфликта, достижение взаимоприемлемого решения;
- в) попытками субъектов разрешить объективную конфликтную ситуацию неконфликтными способами;
- г) осознанием сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия;
- д) резким сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности; переход к более примитивным, агрессивным формам противоборства; вытеснение адекватного восприятия оппонента образом «врага»; применение насилия в качестве аргумента, потерей первоначального предмета разногласий; расширение границ конфликта, вовлечением в конфликт новых участников.

5. Предконфликтная стадия характеризуется:

- а) прекращением внешнего проявления конфликтного поведения сторон;
- б) переходом к активному информационному, коммуникативному взаимодействию, переговорному процессу, направленному на разрешение конфликта, достижение взаимоприемлемого решения;
- в) возникновением противоречия, восприятие которого может быть адекватным и неадекватным, которое еще можно разрешить мирным путем и осознанием субъектами угрозы своим интересам;
- г) осознанием сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия;

д) резким сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности; переход к более примитивным, агрессивным формам противоборства; вытеснение адекватного восприятия оппонента образом «врага»; применение насилия в качестве аргумента, потерей первоначального предмета разногласий; расширение границ конфликта, вовлечением в конфликт новых участников.

6. Основными стратегиями поведения в конфликте являются:

- а) забастовка, пикет, протест;
- б) пикет, компромисс, избегание, сотрудничество;
- в) соперничество, компромисс, уступка; уход, сотрудничество;
- г) изоляция, индивидуализация, спор, уступка, компромисс;
- д) инцидент, эскалация, спор, разрешение.

7. Субъективные причины конфликта — это:

- а) столкновение значимых материальных и духовных интересов, слабая разработанность правовых и других нормативных процедур;
- б) причины, связанные с индивидуальными психологическими особенностями индивидов, которые приводят к тому, что они выбирают конфликтный способ разрешения объективного противоречия;
- в) несоответствие структуры организации требованиям ее деятельности;
- г) неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами и отдельными работниками;

8. Динамическая функция конфликта — это:

- а) изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию;
- б) возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления;
- в) процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил;
- г) сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон;
- д) нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем.

9. Дифференцирующая функция конфликта — это:

- а) изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию;
- б) возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления;
- в) процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил;
- г) сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон;

д) нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем.

10. Какие выделяют подходы к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта:

- а) третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель;
- б) лидер, регулятор, инициатор, фасилитатор, жалобщик;
- в) медиатор, фасилитатор, координатор, судья, жалобщик;
- г) лидер, охранник, инициатор, наблюдатель, помощник;
- д) исполнитель, делегат, представитель, лидер, руководитель.

11. Метод сглаживания конфликта основан:

- а) на стремлении избежать конфликта по тем или иным причинам;
- б) на принятии определенных уступок за счет уменьшения собственных притязаний;
- в) на отсутствии каких-либо поведенческих акций и действий;
- г) на управлении конфликтом на основе выявления скрытых средств его урегулирования;
- д) на ориентации на коллективные методы взаимодействия и традиции коллективизма, основан на подчеркивании общих интересов, когда различия преуменьшаются, а на общих чертах делается акцент.

12. Метод компромисса в управлении конфликтом основан:

- а) на стремлении избежать конфликта по тем или иным причинам;
- б) на принятии определенных уступок за счет уменьшения собственных притязаний;
- в) на отсутствии каких-либо поведенческих акций и действий;
- г) на управлении на основе выявления скрытых средств его урегулирования;
- д) на управлении посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

13. Перечислите, какие бывают методы управления стрессом на уровне организации:

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) методики отреагирования;
- г) коучинг руководства;
- д) аутстаффинг.

14. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится развитие корпоративных ценностей, традиций, проведение корпоративных праздников, формирование корпоративного духа:

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;

- в) методики отреагирования;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

15. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится проведение специальных регулярных мероприятий по снятию напряжения посредством отложенной реакции на стрессогенные ситуации:

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) методики отреагирования;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

16. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится анализ режима работы сотрудников с целью выстраивания нового, с учетом индивидуальных потребностей работника и содержания работы:

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) управление нагрузками;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

17. К этому методу управления стрессом на уровне организации относятся мероприятия по развитию навыков борьбы со стрессом, снятию психологического напряжения и т.д.:

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) методики отреагирования;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

18. Эустресс — это стресс:

- а) возникший в результате наступления экстремальной ситуации;
- б) вызванный высокой степенью неопределенности внешней среды;
- в) приводящий к негативным последствиям и имеющий разрушительные последствия;
- г) вызванный позитивными эмоциями или стресс слабой силы и приводящий к мобилизации человека;

19. Дистресс — это стресс:

- а) возникший в результате наступления экстремальной ситуации;
- б) вызванный высокой степенью неопределенности внешней среды;
- в) приводящий к негативным последствиям и имеющий разрушительные последствия;

- г) вызванный позитивными эмоциями или стресс слабой силы и проводящий к мобилизации человека;
- д) связанный с эмоциональными переживаниями.

20. Модели ответной реакции рассматривают стресс:

- а) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- б) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- в) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- г) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению;
- д) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами.

21. Трансактные модели стресса рассматривают:

- а) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- б) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- в) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- г) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению;
- д) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами.

22. Модели несоответствия рассматривают стресс:

- а) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- б) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- в) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- г) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению;
- д) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами.

23. Ресурсные модели рассматривают стресс:

- а) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами;
- б) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- в) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;

г) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;

д) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению.

24. По причинам возникновения и последствиям можно выделить:

а) физиологический, психологический, эмоциональный, информационный, управленческий стресс;

б) эустресс и дистресс;

в) краткосрочный и долгосрочный стресс;

г) прямой и косвенный стресс;

д) профессиональный и непрофессиональный стресс.

Тест 7

1. Компенсационная политика организации «платить работникам выше, чем платят конкуренты» имеет следующие недостатки:

а) дополнительные возможности привлечь высококвалифицированных специалистов и сохранить их;

б) повышение стоимости товара по сравнению с конкурентами;

в) сокращение издержек производства.

2. Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг являются примерами:

а) политики организации;

б) направлений деятельности организации;

в) стратегии организации;

г) миссии организации.

3. Типичные ошибки, которые допускают многие отечественные предприятия при принятии решения о сокращении численности занятых работников, состоят в том, что:

а) учитываются только текущие затраты;

б) не прорабатываются альтернативные решения;

в) не принимаются в расчет отдаленные результаты и последствия;

г) имеют место нарушения трудового законодательства;

д) отсутствуют программы реализации принятых решений;

е) отсутствуют обоснования максимальных размеров сокращения персонала.

4. К условиям, которые являются управляемыми с точки зрения возможности влияния организации на их изменение, относятся:

а) внутренние условия;

- б) условия, зависящие от организации;
- в) внешние условия;
- г) условия, зависящие от работников.

5. Оценка персонала может рассматриваться:

- а) как управляемый показатель эффективности принимаемых решений;
- б) как косвенный показатель эффективности принимаемых решений;
- в) как прямой показатель эффективности принимаемых решений.

6. При всем многообразии форм компенсации работы персонала определяющая роль принадлежит:

- а) косвенным компенсациям;
- б) материальным компенсациям;
- в) внутренним компенсациям.

7. К показателям, характеризующим основные функциональные направления принятия кадровых решений, относятся:

- а) показатели повышения эффективности управления человеческими ресурсами;
- б) затраты на подбор в расчете на одного принятого работника;
- в) затраты на обучение в расчете на одного работника, прошедшего обучение;
- г) время заполнения одной вакансии.

8. Экономическим результатом совершенствования управления персоналом является:

- а) рост материалоемкости продукции;
- б) снижение трудоемкости продукции;
- в) повышение квалификации сотрудников;
- г) снижение фондовооруженности;
- д) снижение зарплатоемкости продукции.

Раздел 6.

Противодействие коррупции

Тема 1. Меры по противодействию коррупции

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «коррупция»
2. Антикоррупционное законодательство, применяемое для противодействия коррупции
3. Профилактика коррупции в госоргане
4. Осуществление борьбы с коррупцией
5. Минимизация (ликвидация) последствия коррупции

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 4.

Федеральные законы:

- "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 N 273-ФЗ;
- "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ;
- "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" от 09.02.2009 N 8-ФЗ;
- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 17.07.2009 N 172-ФЗ;
- "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 03.12.2012 N 230-ФЗ;
- "О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами" от 07.05.2013 N 79-ФЗ.

Указы Президента РФ:

- "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" от 12.08.2002 N 885;

- "О мерах по противодействию коррупции" от 19.05.2008 N 815;
- "О государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон" и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" (вместе с Положением о государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон") от 25.04.2022 N 232;
- "Об утверждении перечня должностей федеральной государственной службы, при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей" от 18.05.2009 N 557;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 559;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение государственных должностей Российской Федерации, и лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 558;
- "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" от 21.09.2009 N 1065;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 21.07.2010 N 925;
- "О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов" от 01.07.2010 N 821;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 02.04.2013 N 309;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 02.04.2013 N 310;
- "Вопросы противодействия коррупции" от 08.07.2013 N 613;
- "Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" от 23.06.2014 N 460;
- "О некоторых вопросах противодействия коррупции" от 08.03.2015 N 120;
- "О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции" от 15.07.2015 N 364;
- "О квалификационных требованиях к стажу государственной

гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы" от 16.01.2017 N 16.

Постановления Правительства РФ:

- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 26.02.2010 N 96;
- "О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции" от 05.07.2013 N 568;
- "О Порядке сообщения отдельными категориями лиц о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, участие в которых связано с исполнением ими служебных (должностных) обязанностей, сдаче и оценке подарка, реализации (выкупе) и зачислении средств, вырученных от его реализации" от 09.01.2014 N 10.

Международные договоры:

- Конвенция ООН против коррупции (ратифицирована Федеральным законом от 08.03.2006 N 40-ФЗ);
- Конвенция против транснациональной организованной преступности (ратифицирована Федеральным законом от 26.04.2004 N 26-ФЗ);
- Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (ратифицирована Федеральным законом от 25.07.2006 N 125-ФЗ).

Помимо перечисленных документов можно руководствоваться Методическими рекомендациями по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, утвержденными Минтрудом России. Госоргану, органу местного самоуправления или организации рекомендуется использовать их, чтобы самостоятельно определять собственные коррупционные риски и индикаторы коррупции, возникающие при закупках (Письма Минтруда России от 30.09.2020 N 18-2/10/П-9716, Росархива от 06.10.2020 N 3/2617-Ю).

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить задания.

Контрольные вопросы:

1. Что такое коррупция?
2. Раскройте понятие – противодействие коррупции
3. Что составляет правовую основу противодействия коррупции?

4. Назовите основные принципы противодействия коррупции
5. Какая статья ФЗ № 273 «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 закрепляет организационные основы противодействия коррупции?
6. Охарактеризуйте соответствующие полномочия основных субъектов антикоррупционной политики.
7. Путем каких мер осуществляется профилактика коррупции?
8. Назовите основные направления деятельности государственных органов по повышению эффективности противодействия коррупции.
9. В какой статье ФЗ № 273 «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 регулируются вопросы представления сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера?
10. Какие действия должны предпринять государственные и муниципальные служащие в случае склонения их к совершению коррупционных правонарушений?
11. Что такое конфликт интересов?
12. На кого возлагается обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов?
13. Опишите основные аспекты порядка предотвращения и урегулирования конфликта интересов.
14. Охарактеризуйте ограничения, налагаемые на гражданина, замещавшего должность государственной или муниципальной службы.
15. Какие виды ответственности предусмотрены за коррупционные правонарушения?
16. Является информация о лицах, совершивших коррупционные правонарушения, публичной?
17. Какое антикоррупционное законодательство применяется для противодействия коррупции?
18. Как проводится профилактика коррупции в госоргане?
19. Как осуществляется борьба с коррупцией?
20. Как минимизируются (ликвидируются) последствия коррупции?

Практические задания

1. Изучите на официальных сайтах организаций разделы, посвященные вопросам противодействия коррупции. На какие подразделы содержатся последовательные ссылки в разделе "Противодействие коррупции"?

2. Изучите материалы сайта <https://gosszlzhba.gov.ru/anticorruption/corruption-prevention>

Тест

1. Противодействие коррупции - деятельность

- a. по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений
- b. по борьбе с коррупцией
- c. по профилактике коррупции
- d. по предупреждению коррупции
- e. по выявлению и последующему устранению причин коррупции

2. Борьба с коррупцией – это деятельность

- a. по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений
- b. по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- c. по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений

3. Профилактика коррупции – это деятельность

- a. по предупреждению коррупции
- b. по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений
- c. выявлению и последующему устранению причин коррупции

4. К основным принципам противодействия коррупции не относятся

- a. открытость деятельности государственных органов и органов местного самоуправления
- b. законность
- c. неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений
- d. публичность деятельности государственных органов и органов местного самоуправления
- e. сотрудничество государства с институтами гражданского общества, международными организациями и физическими лицами
- f. нет верного ответа

5. Вставьте пропущенное слово

_____ злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим

лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами

6. Согласны ли Вы с утверждением, что Российская Федерация сотрудничает в области противодействия коррупции с иностранными государствами, их правоохранительными органами и специальными службами, а также с международными организациями

- a. нет
- b. да

7. К мерам по профилактике коррупции относятся

- a. предъявление квалификационных требований к гражданам, претендующим на замещение государственных или муниципальных должностей и должностей государственной или муниципальной службы, а также проверка в установленном порядке сведений, представляемых указанными гражданами
- b. антикоррупционная экспертиза правовых актов и их проектов *
- c. развитие институтов общественного и парламентского контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции
- d. формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению

8. Цифровая валюта не признается имуществом в целях федерального закона о противодействии коррупции

- a. да
- b. нет

9. Вставьте пропущенное слово

_____ определяет основные направления государственной политики в области противодействия коррупции

10. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" содержит

- a. 25 статей
- b. 30 статей
- c. 15 статей
- d. 17 статей
- e. 32 статьи

11. В какой статье Федерального закона от 25.12.2008 N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" регулируются вопросы представления сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера
- 10
 - 12
 - 6
 - 8
12. _____ - 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)
13. Гражданин, замещавший должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации, в течение _____ лет после увольнения с государственной или муниципальной службы _____ при заключении трудовых или гражданско-правовых договоров на выполнение работ (оказание услуг), указанных в части 1 статьи 12, сообщать работодателю сведения о последнем месте своей службы
14. Граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства за совершение коррупционных правонарушений несут
- гражданско-правовую
 - административную
 - дисциплинарную ответственность
 - уголовную
15. Меры по предупреждению коррупции, принимаемые в организации, могут включать
- принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации
 - предотвращение и урегулирование конфликта интересов
 - сотрудничество организации с правоохранительными органами
 - составления неофициальной отчетности
 - разработку и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы по дисциплине

«ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

дополнительной профессиональной программы
программы профессиональной переподготовки

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Рязань, 2023 г.

Содержание

Раздел 1. Понятие, виды и процесс коммуникаций в организациях

Раздел 2. Формы деловых коммуникаций

Раздел 3. Деловая этика, этикет и культура в сфере деловых коммуникаций

Раздел 1.

ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вопросы для обсуждения

1. Деловые коммуникации и их роль в управлении организацией
2. Уровни и виды коммуникации
3. Коммуникационный процесс и каналы передачи информации

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/>

Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Что такое коммуникация и для чего она нужна в управлении организацией?
2. Какие процессы отражают информационный и межличностный аспекты коммуникации?
3. Какие важные характеристики управленческой информации вы знаете?

4. Как можно подразделить коммуникации в организации по уровням и видам?
5. Какие элементы и этапы включает в себя коммуникационный процесс?
6. Что такое «канал коммуникации» и как можно объяснить что такое «пропускная способность канала»?
7. Какие потенциальные препятствия осложняют процессы коммуникации в организациях?

Практические задания

1. Проанализируйте в течение недели, какими информационными и коммуникационными технологиями (ИКТ) для осуществления личной и деловой коммуникации Вы пользуетесь? С какой целью Вы используете ту или иную технологию (устройство)? Что изменилось в Вашей жизни за последние пять лет с точки зрения коммуникаций?

| № | Виды ИКТ | Цель и участники коммуникаций | Оценка влияния на качество коммуникации |
|---|----------|-------------------------------|---|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

2. Проанализируйте, какие каналы коммуникации Вы используете? Какими ИКТ Вы при этом пользуетесь и какие коммуникативные барьеры у Вас возникают?

| № | Канал коммуникации | Средства коммуникации | Виды коммуникационных барьеров |
|---|--------------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

Тест

1. Коммуникации реализуют одну из следующих функций:
 - a. Экономическая
 - b. Правовая
 - c. Контрольная
 - d. Информационная

- 2. Вставьте пропущенное слово**
Как называется процесс установления контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности? _____
- 3. Что не входит в уровни коммуникации**
- a. Координация
 - b. восходящие коммуникации
 - c. мотивация
 - d. нисходящие коммуникации
- 4. В основе невербальной коммуникации лежит:**
- a. информация, посланная отправителем без использования слов
 - b. информация, посланная отправителем с использованием слов
 - c. другие способы передачи информации
- 5. Какой элемент входит в процесс обмена информации?**
- a. Канал
 - b. передача информации
 - c. обратная связь
 - d. декодирование
- 6. Причинами плохой коммуникации могут быть:**
- a. Стереотипы
 - b. предвзятые представления
 - c. декодирование
 - d. пренебрежение фактами
- 7. На емкость коммуникативных каналов не влияет один из факторов:**
- a. способность обрабатывать только один сигнал
 - b. способность обрабатывать несколько сигналов одновременно
 - c. возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи
 - d. способность обеспечивать личный подход к коммуникациям

Раздел 2. ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Вопросы для обсуждения

1. Деловая переписка
2. Деловые беседы и совещания
3. Деловые переговоры
4. Выступления перед аудиторией
5. Презентации: их место и роль в управленческой коммуникации
6. Современные формы деловых коммуникаций и каналы передачи информации

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/>

Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы

1. Каково назначение документа в управлении организацией?
2. Какие виды текстовых документов обеспечивают письменную коммуникацию?
3. Для чего нужно делопроизводство?
4. Что означает понятие «унификация текстов управленческих документов»?
5. Какие виды деловых посланий составляют внутреннюю и внешнюю корреспонденцию организации?
6. В чем состоят отличительные особенности официально-делового стиля?
7. Какова структура текста делового письма?
8. Что такое деловая беседа и какое место она занимает в работе руководителя?
9. Какие виды деловой беседы реализуются в практике управления? Какова цель каждой из них?
10. Что включает в себя подготовка деловой беседы?
11. Перечислите этапы деловой беседы.
12. Что означают слова «слушать эффективно»?
13. Для каких целей собираются совещания?
14. Какие действия включает в себя подготовка делового совещания?
15. Для чего нужна повестка дня и протокол совещания?
16. Какова роль и задачи руководителя во время проведения совещания?"
17. Какова роль переговоров в управлении организацией?
18. Каковы особенности деловых переговоров, отличающие их от других видов коммуникаций?
19. Какова специфическая функция переговоров?
20. Какой метод ведения деловых переговоров считается наиболее действенным и эффективным?
21. Почему к переговорам необходимо готовиться?
22. Какая существует взаимосвязь между ведением переговоров и разрешением конфликтов?
23. Каковы принципы Гарвардского метода?
24. Что нужно сделать, готовясь к проведению переговоров?
25. Какое значение имеет психологическая подготовка к переговорам?
26. Каковы особенности выступления перед аудиторией по сравнению с межличностной коммуникацией?
27. Какие можно выделить этапы выступления перед аудиторией, на которые следует обратить внимание?
28. Что должно быть сделано при вхождении в контакт с аудиторией?
29. Какими приемами можно привлечь внимание аудитории?
30. Какие существуют основные подходы подачи материала?
31. Какие вы знаете приемы управления вниманием аудитории?
32. Как следует готовиться к выступлению в аудитории?

33. Нужно ли выступающему волноваться?
34. Что нужно для правильного настроения на успешное выступление?
35. Что такое презентация и какова ее роль в деловых коммуникациях?
36. Какие существуют виды презентаций?
37. Каковы основные принципы подготовки электронных и настольных презентаций?
38. Из каких разделов обычно состоит презентация на основе слайд-шоу?
39. Каковы требования, предъявляемые к оформлению слайдов?
40. Какие существуют основные правила создания текстового слайда?
41. Каковы особенности выступления перед аудиторией в сопровождении электронной презентации?"
42. Что понимается под информационно-коммуникационной средой (Новой средой)?
43. Как развивалась информационно-коммуникационная среда?
44. Каковы принципы функционирования Новой среды?
45. Какими характеристиками обладает Новая среда?
46. Как развивается Новая среда?

Практические задания

1. Подготовьте публичное выступление по заданной теме на 5—7 мин. На что важно обратить внимание при подготовке публичного выступления?

Темы выступлений

1. Человеческие ресурсы организации: ключевые параметры управления.
2. Изменчивость как свойство человеческих ресурсов.
3. Методы руководства персоналом.
4. Успешный менеджмент персонала: обзор управленческих установок.
5. Новые роли и функции менеджеров по человеческим ресурсам.
6. Эволюция деятельности служб персонала.
7. Практические концепции управления человеческими ресурсами.
8. Культура производительности как механизм управления персоналом.
9. Информационные системы по человеческим ресурсам.
10. Самоменеджмент в процессе управления человеческими ресурсами."

2. Подготовьте слайды для публичного выступления. На что нужно обратить особое внимание?

Тест

1. Что не относится к виду деловых посланий, каждый из которых также, по сути, является служебной запиской?

- a. инициативная записка
- b. докладная записка
- c. информационная записка
- d. объяснительная записка

2. Сопоставьте смысловой аспект сообщения с глагольной конструкцией

| | |
|----------------|-----------------------------|
| 1. Сообщение | a) Заверяем |
| 2. Предложение | b) Постановляю |
| 3. Обещание | c) Ставим Вас в известность |
| 4. Приказ | d) Представляем Вам |

3. К виду деловой беседы не относится:

- a. Проблемная
- b. Организационная
- c. Дисциплинарная
- d. Экономическая

4. Как называется первичный официальный документ, в котором отражается ход совещания, мнения участников и принимаемые решения?

5. Расставьте в правильном порядке.

Порядок ведения деловой беседы включает в себя следующую последовательность действий

| | |
|----|--|
| a) | обмен мнениями |
| b) | уточнение цели, задач, содержания беседы |
| c) | резюме |
| d) | установление контакта между собеседниками |
| e) | сообщение информации и изложение своей позиции |

6. Как называется обязательное мероприятие, в котором принимают участие все члены какой-либо организации? _____

7. Сопоставьте вид совещания с периодичностью их проведения

| | |
|-----------------|--------------------------|
| 1 Оперативное | a) по мере необходимости |
| 2 Проблемное | b) разовые |
| 3 Инструктивное | c) регулярные |

8. Расставьте в правильном порядке.

Порядок организации и подготовки совещаний включает в себя следующую последовательность действий:

| | |
|----|---|
| a) | определение задач и тематики совещания |
| b) | формирование повестки дня |
| c) | определение состава участников |
| d) | принятие решения о проведении совещания |

9. Введите ответ в виде текста

Что называется пониманием эмоций и чувств других людей, готовность сопереживать другим, способность «вжиться» в собеседника?

(эмпатия)

10. Что не входит в этапы коммуникации с аудиторией

- a. вхождение в контакт
- b. ведение процесса взаимодействия выступающего и слушающих
- c. не достижение синергетического эффекта
- d. определение особенностей незнакомой аудитории

11. Во время ведения темы, необходимо управлять вниманием аудитории, которое снижается каждые:

- a. 60 минут
- b. 30 минут
- c. 15 минут
- d. 45 минут

12. Главным признаком, свидетельствующим о том, что выступление проходит удачно, является:

- a. выражение лиц не соответствующее
- b. устойчивое внимание аудитории
- c. не устойчивое внимание аудитории
- d. наличие контакта глаз

13. По способу представления презентации можно выделить.

- a. автоматически демонстрируемая презентация
- b. презентация, которую ведет секретарь
- c. презентация, управляемая руководителем
- d. презентация, которой управляет приглашенное лицо (потавщик)

14. По форме представления информации презентации подразделяют на:

- a. настольные презентации

- b. презентации в виде слайдов
- c. интерактивные презентации
- d. настенные презентации

15. Новая среда в силу своих особенностей имеет определенные характерные свойства:

- a. низкая скорость передачи
- b. дешевизна получения информации
- c. объединение различных видов информации на основе мультимедиа
- d. высокая скорость передачи
- e. дороговизна получения информации

16. Как называется формализованный набор правил представления информации для обмена ею между техническими устройствами в сети?

17. Цели создания электронного правительства:

- a. совершенствование демократии
- b. затратное управление госуслугами
- c. снижение ответственности власти перед народом
- d. изменение взаимоотношений между обществом и правительством
- e. эффективное и менее затратное управление госуслугами

Раздел 3.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА, ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА В СФЕРЕ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие деловой этики
2. Культура деловых коммуникаций
3. Деловой этикет
4. Имидж делового человека
5. Техники эффективного речевого общения

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/>

Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы

1. Что такое деловая этика?
2. Какова роль деловой этики в профессиональной деятельности?
3. Что входит в понятие «культура деловых коммуникаций»?

4. Раскройте понятие «деловой этикет». Каковы его составляющие?
5. Какова главная особенность делового этикета?
6. Какие основные правила делового этикета вы знаете?
7. Что входит в понятие «деловой протокол»?
8. В чем состоит суть понятия «имидж делового человека»?
9. Какие вам известны психологические механизмы восприятия?
10. Какие существуют техники эффективного речевого общения?

Практические задания

1. Разработайте стандарты поведения и стандарты одежды сотрудников компании (организации, предприятия).
2. Опишите национальные особенности делового общения (этики)
 - основные характеристики этики делового общения в странах Востока (Китай, Индия, Япония и др.)
 - особенности деловой этики в западноевропейских странах (Англия, Германия, Франция, Италия, Испания и др.)
 - особенности делового поведения и общения в США, Канаде
 - особенности делового этике в мусульманских странах

Тесты

1. Кто впервые ввел в научный оборот термин этика?
 - a. Платон
 - b. И. Кант
 - c. Сократ
 - d. Аристотель
2. Как называется учение о морали, нравственности или система универсальных и специфических нравственных требований, стандартов и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни? _____
3. Речь воспринимается как культурная, если выполняются следующие требования
 - a. отсутствуют слова-паразиты
 - b. правильно употребляются слова
 - c. допускается неверная интонация
 - d. используются обороты, содержащие лишние слова

- 4. Деловой протокол — это:**
- свод правил в деловых и служебных отношениях;
 - правила, регламентирующие порядок встреч и проводов, проведение бесед и переговоров, организацию приемов и деловой переписки
 - осознание добросовестного исполнения сотрудниками своих обязанностей
- 5. Есть ли разница между деловым и бытовым этикетом?**
- деловой этикет по сравнению с бытовым более официален, это определяет все отличия
 - они почти одинаковы
 - в деловом этикете больше правил, чем в бытовом
- 6. Имидж не включает следующие компоненты:**
- Этичные компоненты
 - Эстетические компоненты
 - Внешний вид
 - Профессиональные компоненты
- 7. Как называется сформировавшийся образ делового человека или целой организации, в котором выделены характеристики, оказывающие влияние на окружение? _____**
- 8. Что наиболее важно в подарке?**
- искренность того, кто дарит
 - намек
 - цена
 - желание доставить радость
- 9. Соблюдение чувства меры в разговоре — это:**
- Вежливость
 - Дипломатичность
 - Предупредительность
 - Тактичность
- 10. Убеждая собеседника, следует применять следующие правила аргументации и убеждения:**
- Закон максимизации аргументов
 - Закон объективности и доказательности
 - Закон встраивания
 - Закон субъективности
 - Закон минимализации аргументов

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы по дисциплине

«МЕНЕДЖМЕНТ»

**дополнительной профессиональной программы
программы профессиональной переподготовки**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Рязань, 2023 г.

Содержание

Раздел 1. Понятие и сущность менеджмента

Раздел 2. Организационная структура управления

Раздел 3. Управленческие решения в системе менеджмента

Раздел 4. Коммуникации в системе менеджмента

Раздел 5. Социально-психологические аспекты менеджмента

Раздел 6. Стратегическое управление в системе менеджмента

РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, сущность, цели, задачи и принципы менеджмента
2. Методы менеджмента
3. Организация как объект управления
4. Внутренняя среда организации
5. Внешняя среда организации
6. Понятие и сущность функций менеджмента

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

7. В чем отличие понятий «менеджмент» и «управление»?
8. В чем причины появления такого специфического труда, как управленческий? Объясните, для чего нужно управление.
9. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия.
10. Что, по вашему мнению, является характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня?
11. Менеджмент — это искусство. Менеджмент — это наука. Какое утверждение ближе к истине?
12. Относится ли управление станком к менеджменту? Необходимо ли знание менеджмента рабочему-станочнику? Обоснуйте ответ.
13. Какие заместители обычно бывают у директора промышленной организации?

14. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.
15. Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.
16. На каком этапе жизненного цикла находится организация, в которой вы проходили практику или работаете? Обоснуйте ответ.
17. Опишите основные факторы внутренней среды и определите степень их влияния на организацию, в которой вы проходили практику или в которой работаете. Обоснуйте взаимосвязь и взаимозависимость всех переменных внутренней среды организации.
18. Опишите различия между средой косвенного и прямого воздействия.
19. Опишите основные факторы прямого воздействия и определите степень их влияния на организацию, в которой вы проходили практику или в которой работаете.
20. Опишите основные факторы косвенного воздействия и определите степень их влияния на организацию, в которой вы проходили практику или в которой работаете.
21. Какое значение имеет выделение отдельных функций для формирования системы менеджмента?
22. Какие функции определяют предметное содержание менеджмента?
23. Опишите содержание процесса планирования.
24. Какова роль и значение планирования и прогнозирования в системе функций менеджмента?
25. Определите зависимость между загрузкой управленческого персонала и организационной структурой.
26. В чем преимущества функциональной организации? Почему функциональная организация менее пригодна для предприятий, производящих товары для разных рынков?
27. Назовите способы, обеспечивающие удовлетворение работников в самовыражении.
28. Разработайте следующую программу: «Внедрение системы нематериальной мотивации в компании в условиях кризиса».
29. Определите взаимосвязь между планированием и контролем.
30. Каким образом совершенствование процессов управления на предприятиях отрасли за счет внедрения системы контроллинга оказывает непосредственное влияние на ускорение процессов принятия решений в стратегически ключевых сферах функционирования отрасли? Приведите конкретные примеры.

31. Опишите модели эффективности менеджмента в организации и их применение в различных условиях.
32. Назовите признаки эффективного менеджера в организации.
33. Раскройте суть утверждения: «Фирмы, не меняющие свои цели и стратегию, превратятся в окаменелость или погибнут».
34. Схематично отобразите и проанализируйте самую распространенную организационную структуру управления компанией, которая применяется в российском бизнесе.

Практические задания

Задание 1

В отделе сбыта в одной из компаний сложилась следующая практика:

- агентам по сбыту платят только комиссионные на том основании, что любая другая система поощрения будет менее эффективной для стимулирования увеличения объема продаж;
- предоставление сотрудникам отдела сбыта служебного автомобиля включается в расходы на рекламу;
- сотрудники отдела сбыта оцениваются каждый месяц по эффективности их работы и с подобного рода оценкой знакомят всех сотрудников отдела сбыта;
- предполагается, что до тех пор, пока сотрудник не проявит себя, он должен быть «на побегушках»;
- в конце года управляющий по сбыту распределяет премии среди тех сотрудников, которые, по его мнению, заслужили «нечто большее».

Вопрос:

Как это согласуется с различными теориями мотивации?

Тест

9. Вставьте пропущенное слово (слова)

Деятельность по упорядочиванию процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды, называется _____

10. Основная цель существования, раскрывающая предназначение и философию организации, — это

- a. Задача
- b. Миссия
- c. Менеджмент
- d. Стратегия

11. Распределите элементы по принадлежности к среде организации

| | |
|------------------------------------|---------------|
| 1. миссия, цели, задачи | а) внешняя |
| 2. организационная культура | б) внутренняя |
| 3. материально-технические ресурсы | |
| 4. экономика | |
| 5. потребители | |
| 6. конкуренты | |

12. К какому фактору относятся существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, вкусы, психологию потребителей, социальную структуру общества, а также его демографическую характеристику, например, уровень рождаемости, образования, среднюю продолжительность жизни и т.д.?

- a. политико-правовой
- b. экономика
- c. научно-технический
- d. социально-культурный

13. Способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей, называются

- a. Инструменты
- b. Методы
- c. Стратегии

14. Комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления социально-экономической системой (организацией) и, конкретно, управления рыночной экономикой, называется _____

15. Установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей, специалистов и устранение помех и отклонений от заданного режима работы, называется _____

16. Сопоставьте вид координации с ее целью.

| | |
|------------------|--|
| 1. устраняющая | а) поддержание систем управления и производства в установленных пределах |
| 2. регулирующая | б) прогнозирование проблем, трудностей, определение путей их преодоления |
| 3. стимулирующая | в) ликвидация перебоев в системе в случае их возникновения |
| 4. превентивная | г) повышение эффективности функционирования систем управления и производства |

17. Составьте пары из понятий и их объяснений.

| | |
|------------------------|---|
| 1. менеджмент | а) целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация |
| 2. функции менеджмента | б) административные, экономические, социально-психологические |
| 3. методы менеджмента | в) управление людьми и организациями, наука об управлении, область знаний об управлении социально-экономическими процессами |

18. Отметьте инструмент современного менеджмента.

- a. административные правила
- b. контроль и наказание
- c. стратегические сессии
- d. традиционные методы управления

19. Что является главным изменением за 2020–2023 гг. в менеджменте?

- a. появление компьютеров и роботов
- b. развитие новых возможностей для взаимодействия людей
- c. увеличение числа организаций
- d. увеличение числа менеджеров

20. Что используется в управлении для изменения мотивов людей?

- a. традиционное стимулирование
- b. иерархическая структура
- c. управление по ценностям и смыслам
- d. административные правила

21. Что требуется от менеджмента в новых условиях?

- a. гибкость и способность поддерживать постоянные изменения
- b. увеличение числа сотрудников и внештатного персонала
- c. использование, развитие и применение новых технологий в организационных процессах
- d. строгое соблюдение административных правил

22. Отметьте императив современной практики управления организацией.

- a. постоянная адаптация
- b. долгосрочное планирование
- c. стабильность и неподвижность
- d. использование традиционных методов управления

23. Отметьте доминирующий фактор достижения социально-экономических результатов в XXI веке.

- a. земля
- b. капитал
- c. труд
- d. знания

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и понятие организационной структуры управления.
Департаментализация
2. Механистические организационные структуры
3. Адаптивные организационные структуры
4. Новые и перспективные организационные формы и структуры
5. Принципы и правила построения организационных структур управления

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>

Дополнительные источники

Интернет-ресурсы

Газеты:

- Ведомости (www.vedomosti.ru)
- РБК-Daily (www.rbcdaily.ru)
- КоммерсантDaily (www.kommersant.ru)
- Российская бизнес-газета (www.rg.ru/bussines)
- Экономика и жизнь (www.eg-online.ru)

Журналы:

- Harvard Business Review — российское издание (<http://www.hbrussia.ru>)
- Деньги (www.kommersant.ru/kmoney)
- Компания (www.ko.ru)
- Российское предпринимательство (http://creativeconomy.ru/mag_rp)
- РБК (<http://magazine.rbc.ru>)
- Эксперт (www.expert.ru)

• <http://www.consulting.ru> Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т. д.

• <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе теоретико-методологического характера.

• <http://www.devbusiness.ru> Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.

• <http://www.emd.ru> Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями.

• <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций.

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационная структура?
2. Как связана организационная структура с разделением труда?
3. Что представляет собой организационная структура?
4. Что такое департаментализация?
5. Назовите основные виды департаментализации.
6. На каких стадиях формирования оргструктуры определяются: степень централизации управления, принцип группировки отделов, набор рабочих мест?
7. Что такое норма управления (контроля)?
8. Что такое делегирование и для чего оно нужно при создании структуры?
9. Какие разновидности дивизиональных структур вы знаете?
10. Каковы условия эффективности матричных структур?
11. Чем обусловлено появление новых типов структур: горизонтальных, сетевых, оболочечных, «трилистника» и др.?
12. Чем отличается «высокая» оргструктура от «плоской»?
13. Каковы основные особенности горизонтальных структур?
14. В каких условиях наиболее эффективными оказываются сетевые структуры?
15. Дайте сравнительную характеристику функциональной и дивизиональной; функциональной и матричной, дивизиональной и матричной структур.
16. Охарактеризуйте горизонтальную и сетевую структуры. Почему эти структуры сейчас считаются более эффективными, чем традиционные?
17. Проанализируйте и определите тип оргструктуры вашего вуза, организации, в которой работаете вы, ваши родители или друзья.
18. Как свойства внешней среды влияют на определение оргструктуры? Приведите примеры.

Практические задания

Задание 1.

Выстройте основу организационной структуры (в виде блок-схемы) для организации одного из предложенных профилей деятельности. Этапы работы:

1) определите верхнюю структурную единицу (высший руководитель — ВР), которой в каждом конкретном случае дайте точное название: президент, генеральный директор, ректор, председатель правления и т. д.;

2) определите принцип департаментализации, проанализировав исходные условия;

3) определите следующий уровень (проведите департаментализацию) — это могут быть как должности, так и управленческие блоки, которые непосредственно подчиняются ВР;

4) декомпозиция 2-го уровня по каждому блоку. Выделите структурные подразделения, подчиненных первым линейным /функциональным /дивизиональным руководителям;

5) декомпозиция 3-го уровня. Выделите отделы, секторы, группы в подразделениях.

Варианты профилей организаций (по указанию преподавателя, более конкретные описания представляются непосредственно на занятиях).

6. Многопрофильный банк (как Сбербанк, ВТБ, Росбанк и т. д.).

7. Хлебозавод (Москва).

8. Гипермаркет (как Ашан, Метро).

9. Большая мебельная фабрика, производящая мебель для офисов, учебных заведений, общепита, спален и гостиных.

10. Предприятие фаст-фуда (как Ростикс, Сбарро и т. д.).

Задание 2.

«ПСК» — строительная компания с десятилетним опытом работы на рынке. Ее основные сферы деятельности — строительство промышленных и гражданских сооружений, управление строительными проектами и оказание услуг в области строительного консалтинга. Основные партнеры компании — российские и зарубежные проектные и строительно-монтажные фирмы и предприятия по производству стройматериалов. Общестроительные работы выполняются собственными силами, специальные работы — с привлечением субподрядчиков.

В последнее время в связи с увеличением заказов и соответственно объемов строительного производства в «ПСК» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой достаточно хорошо. Коллектив дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного всегда помогали другие. В том числе и поэтому в компании нет четкого разделения должностных обязанностей и

границ подразделений. Должностных инструкций, описывающих обязанности сотрудников, тоже нет.

Справиться с увеличивающимся числом проектов при такой организации работы становится все сложнее. Стратегические планы компании предусматривают динамичное развитие, подразумевающее дальнейший рост числа одновременно выполняемых проектов и, как следствие, возможное увеличение штата. В компании разработали новую оргструктуру, которая, по мнению руководства, будет оптимально отвечать новым задачам, она приведена ниже.

Вопросы

1. К какому из типов организационных структур наиболее близка предложенная?

2. По какому принципу выделены подразделения правой стороны схемы (непосредственное подчинение генеральному директору, кроме заместителя)?

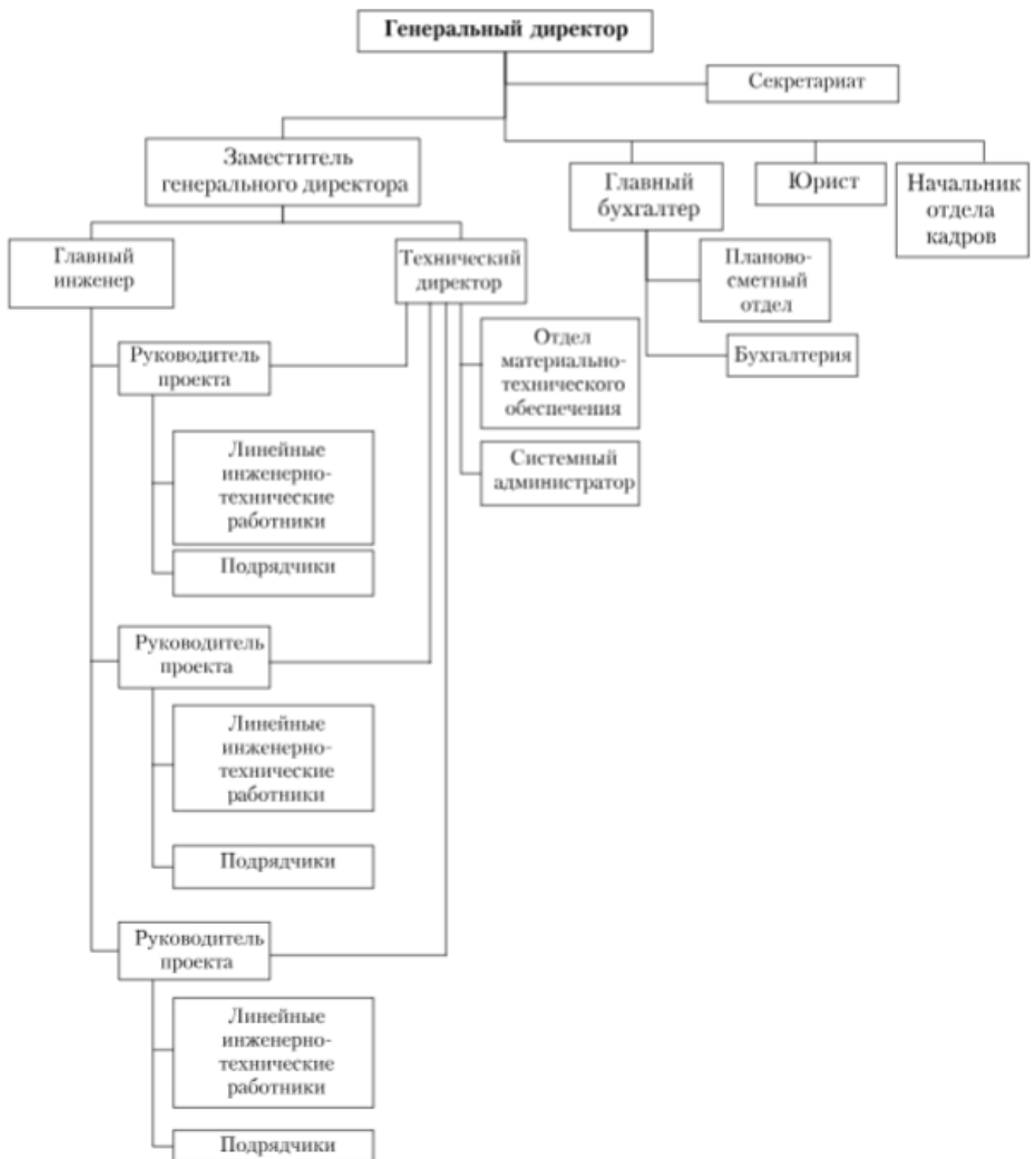
3. По какому принципу сгруппированы подразделения, подчиненные заместителю генерального директора?

4. Какие проблемы организации поможет решить предложенная структура?

5. Какие новые проблемы могут возникнуть при внедрении такой структуры?

6. Какие механизмы координации должны доминировать в структурной линии «Главный инженер»?

Планируемая структура ПСК



Тест

- 7. Внутреннее устройство организации, совокупность ее составных элементов и ключевых связей между ними, называется _____ организации.**
- системой управления
 - структурой
 - иерархией связей
 - системой
- 8. Какой вид департализации включает группировку рабочих мест и операций в соответствии с потребителями продуктов или услуг организации?**
- продуктовая
 - клиентская
 - дивизионная
 - функциональная
- 9. Как называется система, функционирующая на основе точного следования ее членов определенным правилам и процедурам?**
- система связей
 - механистическая структура
 - адаптивная структура
 - организационная система
- 10. К достоинствам линейной организационной структуры можно отнести (укажите несколько ответов):**
- существенные издержки производства
 - четкое единоначалие
 - низкая скорость реакций исполнительных подразделений линии на прямые указания вышестоящих
 - ясно выраженная ответственность исполнителей
- 11. К недостаткам функциональных организационных структур относятся (укажите несколько ответов):**
- отсутствие у менеджеров системного видения проблем всей организации
 - потенциальное уменьшение дублирования функций в разных блоках структуры организации
 - недостаточная в современных условиях скорость реакции на изменения во внешней среде
 - большая дистанция между конечными исполнителями и лицами, принимающими решения

12. Распределите характеристики матричной системы по результатам воздействия на процесс управления.

Соотнесите элемент, соответствующий категории, выбрав вариант из списка

| | |
|--|------------------|
| 1. сложность структуры | а) положительное |
| 2. затраты времени на организационные мероприятия | б) отрицательное |
| 3. адаптивность и гибкость структуры | |
| 4. потери информации и регулирование бизнес-коммуникаций | |
| 5. наложение вертикальных и горизонтальных полномочий | |
| 6. координация работы | |

13. Формирование горизонтальных организационных структур базируется на принципах:

- а. информирование и обучение*
- б. разделение компетенций и полномочий
- с. быстрое и безболезненное перераспределение ресурсов
- д. создание межфункциональных групп

14. Чему должна соответствовать оптимальная организационная структура?

- а. организационной культуре
- б. технологиям
- с. материально-техническому обеспечению
- д. стратегиям
- е. персоналу
- ф. факторам внутренней и внешней среды

15. Механизм, координирующий организационную деятельность путем установления четких параметров результатов труда, называется стандартизацией _____.

- а. рабочих процессов
- б. квалификации
- с. выпуска

16. Определите тип организационной структуры управления.

Соотнесите элемент, соответствующий категории, выбрав вариант из списка

| | |
|-------------------|--------------------|
| 1. матричная | а) адаптивная |
| 2. дивизиональная | б) механистическая |
| 3. проектная | |
| 4. бригадная | |
| 5. линейная | |
| 6. функциональная | |

17. В чем заключается главное отличие матричной структуры от механистических организационных структур?

- a. дублирование однотипных функций
- b. управленческая гибкость
- c. постоянность нахождения исполнителя в группе
- d. двойное подчинение исполнителей

18. Для каких видов организаций характерна сетевая форма организационной структуры? (укажите несколько ответов).

- a. исследовательский отдел крупной корпорации
- b. образовательное учреждение
- c. консалтинговая фирма
- d. франчайзинговая система
- e. торговая сеть

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и природа управленческого решения
2. Классификация решений
3. Процесс принятия решения и его структура
4. Методы разработки и принятия управленческих решений
5. Процесс реализации управленческих решений
6. Оценка эффективности решений

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
3. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
4. Рассмотрите основные виды управленческих решений.
5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность.
6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества?
7. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение, — это всегда конкретный менеджер организации?
8. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
9. Дайте понятие проблемы.
10. Что понимается под критериями выбора?

11. Какое решение можно считать оптимальным?
12. Чем вызывается необходимость согласования решений?
13. В каких случаях целесообразно использование экспертных технологий в процессах принятия решений?
14. Назовите основные методы экспертных оценок.
15. В чем заключается сущность метода мозговой атаки?
16. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи?
17. В каких ситуациях и какие математические модели могут помочь менеджеру в разработке и принятии решений?
18. Назовите основные этапы процедуры разработки и оптимизации решения методами моделирования.
19. Для чего необходима стадия контроля и оценки результатов решения?
20. Назовите основные функции механизма реализации решений.
21. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
22. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?
23. В чем заключается сущность метода «затраты-прибыль»?

Практические задания

Задание 1.

Согласны ли вы со следующими утверждениями? Прокомментируйте свои ответы.

1. Управленческое решение всегда логично и рационально.
2. Бездействие иногда может являться решением проблемы.
3. Решение всегда связано с риском и неопределённостью.
4. Человек проявляет больше энтузиазма в реализации решений, если он принимает его сам., а не получает «сверху».
5. Способ принятия решения не влияет на его эффективное выполнение.
6. Работник, чье мнение не было учтено при обсуждении решения, имеет право не выполнять его.
7. Любое изменение во внешней среде организации вызывает необходимость принять соответствующее решение.
8. Принятию решения должно предшествовать осознание его цели.
9. Менеджер, принимая решение, всегда уверен, что располагает полностью достоверной информацией.
10. Если принятое решение оптимально, то это значит, что и реализовано оно будет эффективно.
11. Компьютеризация процесса принятия решения освобождает менеджера от ответственности за его последствия.
12. Правильное решение всегда мотивирует исполнителя.

13. Настроение руководителя влияет на правильность выбранного решения.
14. Настроение исполнителя не влияет на процесс осуществления решения.
15. Процедура принятия решений отражает стиль руководства.
16. Между мотивацией исполнителей и необходимостью контроля исполнения решений существует обратно пропорциональная зависимость.
17. Правильное решение избавляет от проблем в будущем.
18. Правильное решение не может потребовать корректировки.
19. Руководство организации всегда знает о существовании проблемы.
20. Исполнитель должен понимать цель принятого решения.
21. Исполнитель всегда отвечает за успешную реализацию решения.
22. Моделирование процесса принятия решений гарантирует их правильность и успешную реализацию.
23. Выполнение принятого решения всегда поручается наиболее компетентному исполнителю.
24. Оценка альтернатив решения всегда является обязанностью руководителя.
25. Возникшая проблема всегда обостряется в отсутствие ее решения.

Задание 2.

Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управленческих решений (см. табл. 1 – теоретические материалы), определите, к каким видам они относятся.

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

Задание 3.

АО «Марком» является рекламным агентством полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

- отдел по связям с общественностью (занимается организацией презентаций, пресс-конференций, публикацией пресс-релизов, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов);
- креативный отдел (занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в PR);
- промоушен — отдел (в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах);
- производственный отдел (производство рекламных плакатов, буклетов, листовок, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т. п., а также определение стоимости выполняемых работ);
- служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственных отделов. Всего собралось человек десять. На специальной доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших мог высказать свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксировались на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т. п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел — просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR -отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы:

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

Тест

6. **Что же отличает управленческие (организационные) решения (укажите несколько вариантов ответов)?**

- a. масштаб последствий
- b. разделение труда
- c. цель
- d. факторы влияния

7. Расставьте по порядку стадии цикла управленческого процесса.

- a. организация выполнения решения
- b. контроль выполнения решения
- c. постановка целей и выявления проблем
- d. разработка вариантов решения
- e. принятие необходимого решения

8. Вставьте пропущенное слово (слова).

При каком подходе управленческое решение определяется как один из моментов волевого действия руководителя, состоящий в выборе цели действия и средств ее достижения и организующий практическую деятельность субъектов управления? _____

9. Управленческие (организационные) решения существенно отличаются по:

- a. цели
- b. субъекту управления
- c. факторам влияния
- d. сфере деятельности

10. Определите критерий классификации, по которому выделяются детерминированные и вероятностные управленческого решения.

- a. значимость целей
- b. срок реализации
- c. способ фиксации
- d. характер информации

11. Вставьте пропущенное слово (слова).

Решение, принимаемое в условиях риска или неопределенности, называется _____

12. Какой вид решения формируется, если оно получено в результате выполнения заранее определенной последовательности действий?

- a. детерминированное
- b. рутинное
- c. формализованное
- d. локальное

13. Распределите виды решений по группам. Соотнесите элемент, соответствующий категории, выбрав вариант из списка

| | |
|------------------|----------------------------------|
| 1. единоличные | а. сфера воздействия |
| 2. глобальные | б. форма принятия решений |
| 3. новаторские | в. степень повторяемости проблем |
| 4. рутинные | |
| 5. локальные | |
| 6. коллегиальные | |

14. Как называется циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения?

- a. цикл генерации альтернатив
- b. система действия по принятию решений
- c. процедура формирования решения
- d. процесс принятия решения

15. Расставьте по порядку основные процедуры процесса принятия управленческого решения.

- a. разработка альтернатив и выбор альтернатив
- b. контроль и оценка результатов
- c. определение критериев выбора
- d. идентификация проблемы
- e. управление реализацией
- f. анализ ситуации

16. Соотнесите наименование вида модели с целью ее применения.

| | |
|------------------------|--|
| 1. теория игр | а) нахождение оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них |
| 2. управление запасами | б) анализ возможных альтернатив своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов |
| 3. теории очередей | в) нахождение оптимального решения, при котором минимизируются издержки при заданном уровне непрерывности производственных процессов |

17. Какой вид моделей наиболее приемлем для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей?

- a. линейного программирования
- b. теории игр
- c. теории очередей
- d. управления запасами

18. Вставьте пропущенное слово (слова). Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил называется

19. Наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом процесса принятия решения является этап его

- a. идентификации
- b. реализации
- c. контроля
- d. формирования

20. Определите, какой из проектов будет более эффективным, если затраты на реализацию 1 проекта составляют 3,0 ден. ед., 2 проекта – 2,0 ден. ед.; прибыль от реализации 1 проекта 6,0 ден. ед., 2 проекта – 3,8 ден. ед. Ответ – число, обозначающее номер проекта. _____

21. Какая характеристика наиболее точно описывает метод «затраты — прибыль», используемый для оценки эффективности решения?

- a. увеличение прибыли количественно увеличивает эффективность решения
- b. эффективность характеризуется получаемой прибылью
- c. минимизация затрат приводит к увеличению эффективности решения
- d. эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат*

РАЗДЕЛ 4. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента
2. Сущность и цели коммуникации в организации
3. Виды коммуникаций в организации
4. Система коммуникаций в организации
5. Процесс коммуникации в организации

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 4.

Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. В чем преимущество использования отечественных статистических пакетов?
2. Какие примеры применения методов анализа данных в сфере коммуникационного менеджмента вы можете привести?
3. Каким образом осуществляется движение информационного потока от поставщика к пользователю?
4. Что представляют собой мировые информационные ресурсы?
5. Что такое коммуникация (с позиции различных подходов)?
6. Каковы особенности коммуникации в организации?
7. Каким образом классифицируются организационные коммуникации?
8. Каковы формы, в рамках которых реализуются коммуникации в организации?
9. Какими элементами представлена коммуникационная система в рамках организации? Каким образом они связаны между собой?
10. Как можно усовершенствовать коммуникационную систему современной организации?

11. Каким образом осуществляется процесс обмена информацией в рамках организации?
12. Каково значение коммуникационных барьеров?
13. Что такое репрезентативность исследования?
14. В чем состоят особенности проведения интервью по телефону?
15. Проанализируйте основные типы баз данных, определите специфику их применения в отечественной организации.
16. Охарактеризуйте деятельность компаний, предоставляющих на международный информационный рынок профессиональные базы данных.
17. Выявите специфические характеристики коммуникаций в современной организации.
18. Предложите меры, направленные на повышение эффективности коммуникативной функции руководителя.
19. Какое значение для эффективных организационных коммуникаций имеют гендерные и культурные отличия? Приведите примеры таких различий.
20. Какие функции выполняют горизонтальные и вертикальные коммуникации?
21. Перечислите инструменты, применяемые в коммуникациях с персоналом.
22. Многие крупные предприятия имеют специальные центры посещений и экскурсий. Для достижения каких коммуникационных целей предназначены такие центры?
23. В беседе с одним из однокурсников (коллег) открыто выразите вербальную и невербальную поддержку. Какая форма вам представляется более эффективной? Почему?
24. Каким образом организационная структура влияет на процесс коммуникации?
25. Проиллюстрируйте и проанализируйте коммуникационные системы (внешнюю и внутреннюю) какой-либо организации.

Практические задания

Задание 1.

ООО «ГЛГ» — современная российская компания, которая ведет активную деятельность в области розничной и оптовой продажи детского, мужского и женского белья. Организационная структура компании — линейно-функциональная. В штат компании «ГЛГ» входит 35 сотрудников:

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора;
- главный бухгалтер;
- бухгалтеры;

- кассиры;
- старшие продавцы;
- товаровед;
- кладовщики;
- водители;
- грузчики;
- начальник службы безопасности;
- дежурные администраторы.

Вопросы:

1. Какова коммуникационная структура компании?
2. Какие эффективные средства внутренней системы коммуникации можно использовать в данной компании?
3. Что представляет собой структура субъектов, взаимодействующих с данной организацией?
4. Какова сущность горизонтальных и вертикальных направлений коммуникаций в компании?
5. Какие типы коммуникаций характерны для организации?
6. Сформулируйте сообщение о перспективе развития компании таким образом, чтобы оно одинаково эффективно было представлено в онлайн-овых и печатных СМИ. Сделайте анализ подготовленного сообщения.

Тесты

6. Вставьте пропущенное слово (слова)
Подробный план достижения поставленных целей и задач деятельности индивида, группы, организации называется _____
7. Регистрация определенных фактов без строгой регламентации характерна _____ наблюдению.
 - a. случайному
 - b. систематическому
 - c. эпизодическому
 - d. невключенному
8. Определите сегменты рынка информационных онлайн-услуг (укажите несколько вариантов ответов).
 - a. финансовые информационные службы
 - b. техническое программное обеспечение
 - c. базы данных, ориентированные на массового потребителя
 - d. персональные компьютеры, планшеты, и другое оборудование
9. Как называется метод сбора первичной социологической информации, основанный на визуальном и слуховом восприятии процессов и

явлений (касающихся изучаемой коммуникации и значимых с точки зрения цели коммуникологического исследования) и прямой их регистрации?

- a. обследование
- b. исследование
- c. анализ
- d. наблюдение

10. Вставьте пропущенное слово (слова).

Как называется обмен информацией между индивидами посредством общей системы символов? _____

11. Вставьте пропущенное слово (слова).

Тип речевой коммуникации, осуществляющейся в виде словесного обмена репликами между двумя, тремя и большим числом взаимодействующих собеседников, называется _____

12. К средствам системы внутренних коммуникаций относятся (укажите несколько вариантов ответов):

- a. устные и письменные средства
- b. общие мероприятия*
- c. контроль за взаимодействием работников
- d. планирование деятельности персонал

13. Как называются средства передачи информации, такие как совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети?

- a. метод
- b. сообщение
- c. способ
- d. канал

14. Определите вид коммуникации.

Соотнесите элемент, соответствующий категории, выбрав вариант из списка

| | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. коммуникации между сотрудниками | а) внутриорганизационные |
| 2. взаимодействие с поставщиками | б) внешнеорганизационные |
| 3. взаимодействие с персоналом | |
| 4. обмен информацией со СМИ | |

15. Соотнесите формы коммуникаций с их определением

| | |
|----------------------|---|
| 1. беседа | а) официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц |
| 2. переговоры | б) эксклюзивное изложение информации с правом ее публикации, с раскрытием ее источника или без |
| 3. брифинг | в) метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации; вопросно-ответная коллективная форма обсуждения различных проблем с определенной целью |
| 4. презентация | г) специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов (парламент, правительство и др.), а также о текущих событиях, затрагивающих интересы органов власти и населения |
| 5. пресс-конференция | д) процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон, обмен мнениями с целью выяснить точки зрения сторон и принять решение |

РАЗДЕЛ 5. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Работа и основные качества менеджера
2. Сущность, формы и способы власти и влияния
3. Понятие и сущность руководства и лидерства
4. Самоменеджмент и имидж руководителя
5. Психология менеджмента
6. Этика деловых отношений

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 5.

Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544945>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы

1. Как соотносятся между собой понятия «власть», «влияние», «лидерство»?
2. Дайте определение полномочий власти. Чем они отличаются?
3. Дайте описание основных источников и типов власти.
4. Что такое харизма и как ее может использовать руководитель?
5. Почему руководителю не следует применять власть, построенную на страхе?
6. Чем выражается законная власть?
7. Каковы три основных подхода к рассмотрению проблемы лидерства?
8. Какие стили руководства выделяет Курт Левин?
9. Каковы системы стилей лидерства по Лайкерту?
10. Что показывает управленческая решетка Блейка — Моутона?
11. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?

12. Если бы вы были руководителем среднего уровня, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло вашу точку зрения?

13. Проведите анализ модели выбора стиля руководства по Танненбауму — Шмидту.

14. Почему один и тот же стиль управления подходит не ко всем подчиненным? Приведите примеры.

15. Какой, по-вашему, стиль управления будет наиболее эффективным в XXI веке? Объясните свою точку зрения.

16. Раскройте суть выбора стиля руководства в зависимости от реальных условий.

17. Прочтите каждое утверждение. Не советуясь ни с кем, укажите, согласны вы с ним (С) или не согласны (Н). Затем командой обсудите каждое утверждение и примите решение, согласны вы или нет с каждым из утверждений. Не спешите и постарайтесь понять точку зрения каждого человека. Если ваша команда не сможет прийти к соглашению, можете изменить формулировку утверждения для того, чтобы достичь такого соглашения.

- 1. Эффективные лидеры, чтобы принять решение, консультируются с членами команды для сбора информации.

- 2. Лидеры должны привлекать членов команды ко всем решениям, влияющим на последних."

- 3. Лидеры должны принять на себя всю ответственность за решения команды.

- 4. Лидеры не должны конфликтовать с членами команды на глазах у других.

- 5. Основная задача лидеров состоит в создании такой атмосферы, когда все члены команды могут спокойно выражать свои чувства и мнения.

- 6. Лидер должен относиться к другим членам команды как к равным и соответственно взаимодействовать с ними.

- 7. Лидер должен стараться помочь членам команды реализовать их потенциал, даже если это может привести к ситуации, когда один член команды будет «лучше» другого.

- 8. Лидер прежде всего несет ответственность за определение направления деятельности команды и за следование выбранному курсу.

- 9. Самая высокая эффективность будет у команды, в которой меньше всего разногласий между членами.

- 10. Лидер представляет собой «модель» эффективного участия в работе команды для других ее членов.

- 11. Бывают ситуации, когда лидер использует автократические методы, чтобы обеспечить эффективную деятельность команды.

- 12. Бывают ситуации, когда лидер должен игнорировать чувства члена команды, чтобы принять решение.

- 13. Лидер должен твердо, но дружелюбно применять власть, чтобы эффективно управлять своей командой.

- 14. Когда лидер старается сделать все от него зависящее, члены команды не должны критиковать эти усилия.

- 15. Иногда лидер должен поручить выполнение какого-либо задания одному человеку, а не всей команде.

18. Определение индекса качества жизни. Методика включает 34 категории оценки характера ваших отношений с окружающей средой от 1 до 9. Ваша оценка не может быть правильной или неправильной — она просто ваша. Изложенные пункты помогут вам идентифицировать невидимые в повседневной жизни стрессовые напряжения, а также узнать лучшие стороны своей жизни.

19. Посчитайте личный уровень стресса. Для этого сложите баллы, проставленные напротив тех событий, которые произошли с вами в последний год. Если данное событие произошло несколько раз, баллы надо умножить на это количество раз.

| События | Баллы |
|-------------------------------|--------------|
| Смерть партнера (мужа, жены) | 100 |
| Развод | 73 |
| Разлад в супружеской жизни | 65 |
| Тюремное заключение | 63 |
| Смерть близкого члена семьи | 63 |
| Серьезная травма, заболевание | 53 |
| Брак | 50 |
| Потеря работы | 47 |
| Выход на пенсию | 45 |

| События | Баллы |
|--|--------------|
| Изменения в состоянии здоровья членов семьи | 44 |
| Беременность | 40 |
| Сексуальные проблемы | 39 |
| Появление нового члена семьи | 39 |
| Перемена места работы (переход в другую организацию) | 39 |
| Изменения в финансовом состоянии | 37 |
| Смерть близкого друга | 37 |
| Перевод на другую работу (внутри организации) | 36 |
| Серьезные разногласия с партнером | 35 |
| Крупный долг | 31 |
| Приближение срока уплаты долга | 30 |
| Уход сына или дочери из родного дома | 29 |
| Конфликты с тестем, тещей, свекром, свекровью | 29 |
| Исключительный личный поступок или достижение | 27 |
| Начало или окончание образования | 26 |
| Перемена в условиях жизни | 25 |
| Смена привычек | 24 |
| Проблемы и конфликты с руководством | 23 |
| Изменение рабочего времени или условий работы | 20 |
| Смена места проживания | 20 |
| Смена учебного заведения | 20 |
| Смена вида отдыха | 19 |
| Перемена в общественной деятельности | 18 |
| Мелкий долг | 16 |
| Перемены в режиме дня | 15 |
| Перемены в семье | 15 |
| Перемены в привычном образе питания | 13 |
| Отпуск | 13 |
| Праздник | 12 |
| Проступок (штраф, безбилетный проезд и т. д.) | 11 |

Если вы получили количество баллов менее 150, это фоновый уровень стресса. В этом случае, по мнению Ганса Селье, «стрессы как приправы и аромат жизни нужны и полезны». От 150 до 300 баллов — повышенный уровень стресса. При этом уровне человек должен подумать о применении методов самоменеджмента и тайм-менеджмента. Свыше 300 баллов — тревожный симптом, при котором нужно подумать о радикальном изменении образа жизни.

20. Определение параметров стиля руководства с использованием решетки Блейка — Моутона.

• Исходя из ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице. Отметьте выбранный вариант ответа крестиком.

| № п/п | Ситуации | Всегда | Часто | Иногда | Редко | Никогда | Обработка результатов |
|-------|---|--------|-------|--------|-------|---------|-----------------------|
| 1 | Я действую как представитель коллектива | | | | | | |
| 2 | Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы | | | | | | |
| 3 | Я поощряю применение унифицированных приемов | | | | | | |
| 4 | Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению | | | | | | |
| 5 | Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе | | | | | | |
| 6 | Я предоставляю подчиненным возможность выполнять работу так, как они считают целесообразным | | | | | | |
| 7 | Я поддерживаю высокий темп работы | | | | | | |
| 8 | Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач | | | | | | |
| 9 | Я лично разрешаю конфликты в коллективе | | | | | | |
| 10* | Я неохотно предоставляю свободу действий | | | | | | |
| 11* | Я сам решаю, что и как должно быть сделано | | | | | | |
| 12 | Я уделяю внимание производственным показателям | | | | | | |
| 13 | Я распределяю поручения исходя из производственной целесообразности | | | | | | |
| 14 | Я способствую нововведениям в коллективе | | | | | | |
| 15* | Я тщательно планирую работу коллектива | | | | | | |

| № п/п | Ситуации | Всегда | Часто | Иногда | Редко | Никогда | Обработка результатов |
|----------|--|--------|-------|--------|-------|---------|--------------------------|
| 16* | Я не объясняю подчиненным свои решения | | | | | | |
| 17* | Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий | | | | | | |
| 18 | Я предоставляю возможность устанавливать свой режим работы | | | | | | |

- В столбце «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые отмечены знаком (*), поставить единицы там, где есть ответы «редко» или «никогда».

- В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (*), поставить единицы там, где есть ответы «всегда» или «часто».

- Если ситуации 2, 4—6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму отложить на вертикальной оси «Заинтересованность в отношениях» (см. рис. 5).

- Просуммировать остальные единицы, сумму отложить на горизонтальной оси «Заинтересованность в выполнении задания» (см. рис. 5).

- Полученную при пересечении точку поставить на рисунке.

- Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка — Моутона.

Практические задания

Задание 1.

В процессе реструктуризации крупного завода и перехода его в форму акционерного общества образовалась фирма «Импульс», специализирующаяся на производстве электроинструментов. Возглавил это предприятие бывший начальник производства, 57-летний Виктор Клименко, имеющий инженерное образование. Работая на заводе, Клименко постоянно вносил какие-то технические изменения в выпускаемую продукцию и организацию производства. Это качество стало доминирующим при рассмотрении кандидатур на должность директора созданного предприятия. Став директором предприятия, Клименко решил не совершенствовать систему управления, а придерживаться той, которая была принята на заводе. На протяжении пяти лет он направлял все усилия на совершенствование продукта. Это стало нормой поведения практически для большинства работников предприятия. Однако большая конкуренция на рынке

инструментов не позволяла предприятию повысить эффективность своей работы. Положение предприятия на рынке инструментов начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась. Над предприятием нависла угроза банкротства.

Клименко в два раза увеличил бюджет на маркетинговые исследования. Менеджеры получили задание разрабатывать новые, инновационные, агрессивные идеи с целью улучшения позиций завода на рынке. Большинство работников было не согласно с такой стратегией. Однако Клименко не прислушивался к мнению коллектива и настаивал на реализации своего плана. Попытки сотрудников отдела маркетинга доказать нецелесообразность реализации такой программы Клименко рассматривал как саботаж, грозил начальнику отдела увольнением в случае невыполнения плана исследований.

Клименко упрям. На заседаниях дирекции он иногда говорил, что хотел бы знать и учитывать мнение присутствующих. Однако все знают, что когда он принимает какое-то решение, то его очень тяжело переубедить.

Руководство АО решило продать предприятие «Импульс». Предприятие выкупил молодой предприниматель А. Филин. Он детально ознакомился с состоянием предприятия и пришел к выводу, что «Импульс» стоит сохранить. Продукция, освоенная предприятием, соответствует требованиям потребителей и не уступает аналогичной зарубежной продукции.

Став владельцем «Импульса», Филин существенно изменил систему управления предприятием. Первое, что он сделал, — уволил всех заместителей прежнего директора и на их место пригласил специалистов, которых хорошо знал. Затем провел беседы с начальниками отделов и с ведущими специалистами. По результатам беседы Филин предложил подать заявление об уходе трем начальникам отделов и десяти инженерам. Ведущие позиции на предприятии возглавили новые люди, составившие команду единомышленников директора.

Оставшийся коллектив должен был приспособиться к новой культуре и условиям организации деятельности предприятия. Некоторые сотрудники не могли сразу приспособиться к новым правилам и подали заявления об уходе. Филин не хотел их увольнять, они его полностью устраивали. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, он пригласил всех специалистов к себе и объяснил им суть проводимых изменений. Все специалисты забрали свои заявления и стали участниками проводимых изменений. Работа предприятия стабилизировалась.

Следующим шагом Филина было наведение порядка в производстве. Одной из задач было сокращение отходов материалов с 6,3% до 5%. Для достижения этой цели директор решил заручиться поддержкой рабочих.

Сначала Филин собрал начальников цехов и мастеров и объяснил им, как сокращение отходов может снизить себестоимость продукции. Кроме того, он показал влияние себестоимости на конкурентоспособность предприятия. При обсуждении этой проблемы каждый мог свободно высказаться и выяснить все, что было непонятно. После обсуждения проблемы директор попросил участников обдумать ситуацию и через неделю представить свои предложения. Он также попросил их провести подобные беседы со своими коллективами и собрать как можно больше предложений. Он хотел, чтобы руководители отобрали

неформальных лидеров в группах и вместе с ними пришли к нему для обсуждения предложений. Спустя неделю к директору явились руководители низового звена и десять рабочих. В результате обсуждения были отобраны наиболее рациональные предложения, внедрение которых позволило предприятию снизить непроизводственные расходы до 4,7%. Подобный стиль руководства стал нормой поведения руководителей всех уровней управления, а рабочие всего предприятия были вовлечены в процесс выполнения поставленных целей. Рост экономических показателей работы предприятия продемонстрировал правильность принятой системы управления.

Прокомментируйте стили руководства старого и нового директора. Используя управленческую решетку Блейка — Моутона, опишите их стили руководства. Определите, какие источники власти использовали оба. Прокомментируйте их.

Задание 2.

Илья Петров был назначен управляющим фабрикой, выпускающей автопогрузчики. Он предпочел использовать стиль участия, полагая, что подчиняющийся ему операционный менеджер сумеет поддерживать ту же производительность, что и раньше. Однако в результате участвовавших ошибок производительность снизилась. Джек был вынужден заново оценить ситуацию и избрать другой способ действий. Во-первых, он определил уровень готовности операционного менеджера как низкий, поскольку тот не решал возникающих проблем и не искал в этом помощи у Джека. Затем он вместе с подчиненным подробно разобрал ошибки, объяснил ему, что тот должен делать, и стал тщательно контролировать его деятельность. Хотя и не без труда, Джонсону со временем удалось перейти от стиля объяснения к стилю участия, который соответствует более высокому уровню готовности подчиненного выполнять задания.

Рассмотрите ситуацию и определите, как менялся стиль управления лидера.

Задание 3.

Многие сотрудники *Merrill Lynch*, крупнейшей в мире брокерской фирмы, сразу же невзлюбили нового исполнительного директора Стенли О'Нила. Хотя находилось немало людей, считавших, что именно такой исполнительный директор необходим компании, доходы, прибыль и репутация которой находились на очень низком уровне. Для американских брокерских фирм наступили тяжелые времена. Десять крупнейших национальных компаний этого профиля, включая *Merrill Lynch*, вынуждены были по постановлению правительства заплатить в общей сумме \$1,4 млрд штрафов за нарушение своих обязательств перед инвесторами, в частности за предоставление им неоправданно

оптимистичных исследований фондового рынка ради привлечения крупных корпоративных клиентов. Утрата общественного доверия в сочетании с экономической неопределенностью и общей стагнацией фондового рынка создали довольно сложную ситуацию.

О`Нил был призван возродить *Merrill Lynch*, которая некогда считалась на *Wall Street* одной из самых уважаемых фирм. Он сократил персонал на несколько тысяч человек, продал дорогие и ненужные в тот момент офисы, прекратил брокерские зарубежные операции и снизил расходы, где только мог. О`Нил обновил принципы менеджмента, введя жесткие формы труда, изменил корпоративную политику и усовершенствовал методы отчетности. Генеральный менеджер компании, не согласный с концепцией Стенли О`Нила, был заменен более лояльным человеком, верившим в перспективность методов нового главного исполнительного директора. Эти методы в конечном итоге позволили улучшить результаты работы компании, хотя у рядовых сотрудников и менеджеров они вызвали неприязнь и сопротивление.

Дэвид Комански, бывший главный исполнительный директор, который и призвал О`Нила на помощь, представлял собой совершенно другой тип лидера. Он тепло и заботливо относился к сотрудникам, и все без исключения в *Merrill Lynch* испытывали к нему симпатию. Однако Комански считал, что в эти сложные времена компании необходим сильный лидер, ориентированный на задания. «Нам нужен человек, способный улучшить менеджмент, реалистично оценить состояние бизнеса, отказаться от убыточных операций и сократить расходы, — говорит Комански. — Я хорошо знаю Стенли и отчетливо представляю, чего можно от него ожидать».

Рассмотрите стиль главного исполнительного директора компании «*Merrill Lynch*» Стенли О`Нила и определите, соответствует ли он существующей ситуации.

Тест

- 7. Для какой роли согласно Г. Минцбергу характерно обеспечение работы саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги?**
 - a. распределитель ресурсов
 - b. связующее звено
 - c. приемник информации
 - d. распространитель информации

- 8. Выберите роли, которые согласно Г. Минцбергу, относятся к ролям, связанным с принятием решений.**

- а. предприниматель
- б. приемник информации
- в. ведущий переговоры
- г. лидер

9. Как выглядит формула У. Джеймса для расчета чувство собственного достоинства (ЧСД), если У — успех, П — притязания.

- а. $ЧСД = У + П$
- б. $ЧСД = У / П$
- в. $ЧСД = У * П$
- г. $ЧСД = У - П$

10. Выберите источники усиления власти лидера в организации.

- а. контроль над информацией
- б. центральное положение
- в. рациональное убеждение подчиненных
- г. делегирование полномочий

11. Способность человека воздействовать на поведение других людей с целью достижения желаемых результатов называется _____

12. Определите, к какому элементу структуры эмоционального интеллекта относится категория.

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. развитие других людей | а) менеджмент взаимоотношений |
| 2. влияние на окружающих | б) владение собой |
| 3. воодушевление окружающих | |
| 4. сознательность | |
| 5. эмоциональный самоконтроль | |
| 6. действия, заслуживающие доверия | |

7. Выберите элементы, включаемые в структуру эмоционального интеллекта.

- а. менеджмент персонала
- б. умственный интеллект
- в. социальное сознание
- г. самосознание
- д. чувство собственного достоинства

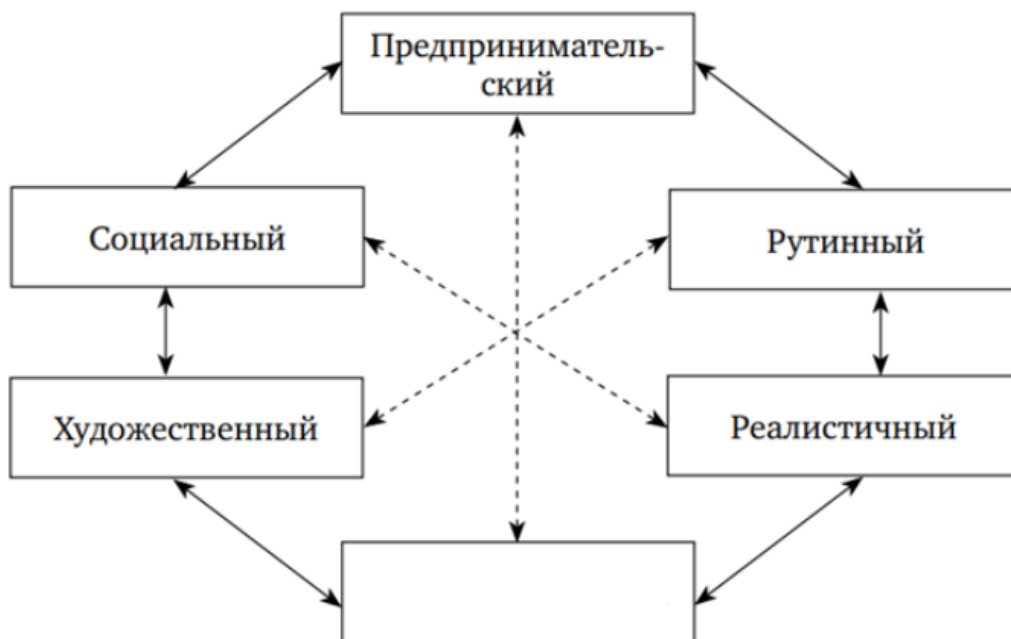
8. Вставьте пропущенное слово (слова).

Целенаправленное применение наиболее передовых научных методов и практических приемов менеджмента в повседневной работе для эффективного использования своих способностей и управления временем с целью достижения поставленных задач называется _____

9. Какой темперамент может быть охарактеризован как сильный, подвижный, уравновешенный?

- а. холерик
- б. сангвиник
- в. меланхолик
- г. флегматик

10. Какой тип индивидуальности в «Шестиугольнике Холланда» пропущен на рисунке?



- а. экспертный
- б. профессиональный
- в. трудовой
- г. исследовательский

11. Определите способность по ее описанию.

| | |
|---------------------|---|
| 1. перцептуальная | а) способность понимать и использовать письменную и устную формы языка |
| 2. вербальная | б) способность определять место или расположение объектов относительно своего собственного положения и представлять, как объект будет выглядеть, если его положение на данном месте изменится |
| 3. пространственная | в) способность различать зрительные образы и видеть зависимости как внутри этих образов, так и между ними |

12. Вставьте пропущенное слово (слова).

Как называется черта индивидуальности, характеризующая предрасположенность человека испытывать преимущественно положительные эмоциональные состояния?

13. Система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, усвоенных и исполняемых личностью в жизни, называется

- а. моралью
- б. этикой
- в. требованием
- г. уставом

14. Как формулируется «золотое правило» менеджмента?

- а. доверять подчиненным, полагая их достаточно квалифицированными
- б. в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и другим таким поступков, каких не желали бы видеть по отношению к себе
- в. предоставлять свободу поведения в рамках законодательства
- г. предоставлять полномочия (в рамках служебного положения) по распоряжению ресурсами, средствами, временем, привилегиями, льготами и т. д.

15. Сопоставьте основные качества со вторичными согласно модели требований к качествам менеджера.

| | |
|---|--------------------------------------|
| 1. способность делать себя здоровым | а) наличие чувства ответственности |
| 2. способность правильно формулировать жизненные цели | б) умение не упускать из виду мелочи |
| 3. самодисциплина | в) сон, дыхание, физические нагрузки |
| 4. личная организованность | г) умение планировать карьеру |

Раздел 6.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и понятие стратегии организации
2. Разработка стратегических целей организации и уровни стратегического управления

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 4.

Помимо перечисленных документов можно руководствоваться Методическими рекомендациями по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, утвержденными Минтрудом России. Госоргану, органу местного самоуправления или организации рекомендуется использовать их, чтобы самостоятельно определять собственные коррупционные риски и индикаторы коррупции, возникающие при закупках (Письма Минтруда России от 30.09.2020 N 18-2/10/П-9716, Росархива от 06.10.2020 N 3/2617-Ю).

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить задания.

Контрольные вопросы:

21. Какова взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента?
22. Когда стратегический менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину?
23. Дайте определение миссии организации. Какова взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации?
24. Какие основные стратегические цели выделяются в стратегическом менеджменте?
25. Назовите основные подходы, используемые при определении стратегического менеджмента. Дайте характеристику каждому.

Практические задания

Задание 1.

У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров.

Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назовите стратегию и группу, к которой она относится. Назовите другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

Задание 2.

Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок нечто подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше).

Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назовите стратегию и группу, к которой она относится. Назовите другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

Задание 3.

Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок.

Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назовите стратегию и группу, к которой она относится. Назовите другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

Тест

16. Распределите этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования в хронологическом порядке.

Расставьте в правильном порядке

- a. стратегическое планирование
- b. долгосрочное планирование
- c. стратегический менеджмент
- d. бюджетирование и контроль

17. Процесс управления разработкой и реализацией стратегии называется _____ менеджментом.

- a. оперативным
- b. стратегическим
- c. эффективным
- d. бизнес

18. Какие критерии, прежде всего, используются для оценки разработанных вариантов стратегии организации и выбора оптимального из них? (укажите несколько вариантов)

- a. эффективность
- b. экономичность
- c. рациональность
- d. конкурентное преимущество

19. Определите уровень разработки стратегии.

| | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Руководители направлений бизнеса | а) операционная стратегия |
| 2. Высшее руководство | б) функциональная стратегия |
| 3. Руководители структурных единиц | в) бизнес-стратегия |
| 4. Руководители подразделений | г) корпоративная стратегия |

20. Какие критерии, прежде всего, используются для оценки разработанных вариантов стратегии организации и выбора оптимального из них? (укажите несколько вариантов)

- a. соответствие среде*
- b. рациональность
- c. эффективность
- d. открытость

21. Определите тип цели.

| | |
|--|-------------------|
| 1. увеличение активов | а) финансовая |
| 2. повышение рентабельности | б) стратегическая |
| 3. превосходство над конкурентами по издержкам | |
| 4. рост прибыли | |
| 5. лидерство по имиджу | |
| 6. увеличение доли рынка | |

22. К какой экономической характеристике при анализе отрасли относится суммарный годовой объем продаж компаний, работающих в отрасли?

- a. масштаб конкуренции
- b. размер рынка
- c. количество конкурентов и их относительные размеры
- d. темп роста рынка

23.К какому блоку при проведении SWOT-анализа относятся: наличие неудовлетворенного спроса в том или ином сегменте рынка и государственная поддержка отрасли (предприятия)?

- a. слабые стороны компании
- b. сильные стороны компании
- c. внешние угрозы компании
- d. внешние возможности компании

24.К какому блоку при проведении SWOT-анализа относятся: возрастание влияния поставщиков на цену и качество материалов и комплектующих изделий и рост продаж товаров-заменителей?

- a. сильные стороны компании
- b. слабые стороны компании
- c. внешние возможности компании
- d. внешние угрозы компании

25.Какая стратегия будет целесообразна, если потребности покупателей и способы использования товара разнообразны, конкуренты используют разные направления дифференциации, отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара?

- a. широкой дифференциации
- b. лидерства по издержкам
- c. сфокусированная (нишевая) на базе низких издержек
- d. оптимальных издержек

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы по дисциплине

«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

дополнительной профессиональной программы
программы профессиональной переподготовки

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Рязань, 2023 г.

Содержание

Раздел 1. Понятие и сущность организации

Раздел 2. Сущность и модели организационного поведения и организационного дизайна (проектирования)

Раздел 3. Личность и коллектив

Раздел 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и черты организаций
2. Организации как закрытые и открытые системы
3. Жизненный цикл организации
4. Организационная культура
5. Принципы построения модели организационного поведения: основы организационного дизайна (проектирования)
6. Методы исследования организаций

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 93 — URL: <https://urait.ru/bcode/512637/p.93>.

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

Контрольные вопросы:

1. Какова сущность современной организации?
2. 2. Изменяется ли сущность организации с течением времени? Если да, то объясните, каким образом.
3. Каковы основные черты организаций?
4. Определите основные черты следующих организаций: компания «Вкусно и точка», церковь, завод по производству систем связи. Чем они отличаются друг от друга, что общего между ними?
5. Какие современные постулаты учитываются при проектировании организаций? Почему?
6. Каковы свойства организации как открытой или закрытой системы?
7. Оцените примерную эффективность каждой модели системы.
8. Каковы факторы внешней среды организации?

9. Какое воздействие факторы внешней среды оказывают на существование организации?
10. Каковы факторы внутренней среды организации?
11. Охарактеризуйте подсистемы внутренней среды организации и оцените степень их влияния на организацию в целом.
12. Каким принципам подчиняются существование и развитие организации? Поясните, почему именно этим принципам.
13. Каков жизненный цикл организации?
14. От каких факторов зависит длительность этапов жизненного цикла организации?
15. Проанализируйте зависимость характерных особенностей организационных структур от этапов жизненного цикла организации.
16. Опишите каждый этап жизненного цикла. Укажите, какие условия изменяют их характеристики.
17. Сравните описанный жизненный цикл с жизненным циклом любой известной вам организации.
18. Опишите систему организационной культуры.
19. Каковы функции организационной культуры?
20. Каковы тенденции организационных изменений?
21. Каковы методы трансформации организаций?
22. Каковы принципы построения системы управления организационным поведением?

Практические задания

Задания для группового анализа и обсуждения

1. Ниже представлен фрагмент из книги Рикардо Семлера «Маверик. История успеха самой необычной компании в мире». Выделите ключевые ценности культуры компании Semco. Можно ли отнести культуру Компании к какому-то из известных вам типов, и если да, то какому? Являлось ли создание новой культуры Компании одним из запланированных направлений организационных изменений, и какова роль в становлении этой культуры руководителя Компании?

Когда 12 лет назад я принял руководство Semco от моего отца, это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство. Но сегодня наши сотрудники устанавливают свою собственную норму выработки и приходят на работу по своему собственному графику без принуждения со стороны руководства и без оплаты сверхурочных часов. Они помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники, в свою очередь, могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой, определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. Они даже могут устанавливать размер своей собственной заработной платы, причем без каких-либо ограничений. Об

этом, однако, будет знать каждый в компании, ведь вся финансовая информация в Semco публично обсуждается, и все сотрудники имеют неограниченный доступ к ней. Чтобы показать, насколько серьезно мы к этому относимся, Semco вместе с профсоюзами, представляющими интересы наших рабочих, разработала курс для обучения каждого сотрудника (даже курьеров и уборщиков) чтению балансовых отчетов и отчетов о движении денежных средств...

В секретариате нашего главного управления, стандартного офисного четырех-этажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Это первое, чем мы отличаемся от других. Хотя у нас много посетителей, мы считаем: секретари, как и личные помощники, нам не нужны. Мы не верим, что нам необходимы бесперспективные должности. Все сотрудники в Semco, даже топ-менеджеры, сами принимают посетителей, сами делают себе копии документов, сами отправляют факсы, печатают письма и набирают телефонные номера. У нас нет отдельных столовых для руководства. Ты приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Твои проблемы! Для нас все это часть «естественного ведения бизнеса». В Semco мы сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают эго, но вредят бухгалтерской отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач — производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов...

В наших офисах нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников отделены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие — джинсы и кеды. Это не имеет значения. Если они хотят подражать Томасу Уотсону, одному из основателей компании IBM, и застегиваются на все пуговицы, это прекрасно. Но водолазки и футболки тоже ничего. И я хочу, чтобы наши люди не стеснялись класть ноги на стол, точно так же, как и я. Мне приятно сообщить, что собрание руководителей Semco неоднократно прерывалось людьми, которые хотели использовать свой конференц-зал для того, чтобы устроить праздник по поводу дня рождения. Вид вице-президентов, которые едят торт с маленьких тарелочек с изображениями Микки-Мауса, греет мне душу...

Если вы до сих пор не догадались, политика Semco — это отсутствие политики. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников. Возьмем, например, командировки. Обычно в фирмах есть нормы, устанавливающие, сколько человек может потратить в каждой конкретной ситуации. В Semco мы хотим, чтобы наши люди тратили все, что они, по их мнению, потратили бы, если бы они путешествовали сами, на свои собственные деньги. Никаких подразделений, никаких правил, никаких проверок. Если мы боимся позволить людям решать самим, в какой секции самолета им сидеть или сколько звезд должна иметь их гостиница, нам не следует отправлять их за границу вести дела от нашего имени, не так ли?

Мы полностью доверяем нашим сотрудникам. По сути, мы с ними партнеры. Исходя из предположения, что капиталистическое общество должно быть капиталистическим для всех, у Semco есть план участия сотрудников в

прибылях, но он отличается от общепринятых. Как правило, компании относятся к таким документам, как к священным коровам. Владельцы сами решают, кто, что и когда получает. В Semco распределение прибыли демократично. Мы ведем переговоры с нашими работниками по основной доле, которая будет распределена (около четверти нашей корпоративной прибыли), а они проводят собрания, чтобы решить, как ее разделить. Это зависит только от них. Данная процедура настолько всех устраивает, что однажды во время переговоров по новому трудовому договору лидер профсоюза заявил: слишком большое повышение окажет негативное влияние на компанию.

Некоторые люди находят сходство философии Semco с социализмом в старой восточноевропейской трактовке. Ерунда! Я полагаю, мы доказываем, что вовлечение работника вовсе не означает потерю власти собственниками. Чего мы действительно лишаемся, так это иррационального авторитаризма, который ведет к сокращению производительности. Мы очень рады, что наши работники самостоятельны и способны сами себя контролировать. Это означает, что они заботятся о своих рабочих местах и своей компании, и это хорошо для всех нас.

В реструктурировании Semco мы позаимствовали самое лучшее из нескольких источников. От капитализма мы взяли идеалы личной свободы, индивидуализма и конкуренции. Теория (но не практика) социализма научила нас сдерживать неуемную жажду наживы и делиться информацией и властью. Японцы помогли нам понять ценность гибкости, хоть в Компании мы и избегаем семейственности и автоматического преклонения перед старшими. Мы хотим, чтобы люди продвигались благодаря своей компетентности, а не выслуге лет или соблюдению норм и правил...

В Semco мы не любим даже мыслить в категориях «подчиненный — начальник». Мы предпочитаем быть партнерами и координаторами. И мы всячески стремимся к тому, чтобы наши работники сотрудничали со всеми в Компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Отдел снабжения и техотдел расположены таким образом, чтобы все сидели вместе, рядом с производством. Мы можем учиться друг от друга — вот главная идея. Внутреннее оформление офиса они могут называть как им угодно, но только не роскошным: на полу можно увидеть и сажу, и пятна машинного масла. Никому, кроме меня, до этого не было никакого дела, но сейчас, когда я перестал носить свои изящные итальянские кожаные туфли с подошвами, тонкими как бумага, мне тоже все равно...

Мы пытаемся максимизировать возможности каждого сотрудника и свести к минимуму надзор. Это не означает, что мы не несем никакой ответственности. Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования, и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Я думаю да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco ...

Не так давно к нам приезжала жена одного из рабочих, чтобы встретиться с со- трудником нашего отдела по работе с персоналом. Она была озадачена поведением своего мужа. Она сказала, что он больше не кричит на детей и спрашивает их, чем бы они хотели заняться в выходные. Он перестал быть таким раздражительным и де- спотичным, как раньше.

Женщину волновало, что мы сделали с ее мужем.

Тогда мы поняли: так как Semco изменилась в лучшую сторону, он тоже изменился.

Тест

1. Организация - это

- a. социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели
- b. сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на не постоянной основе для достижения общей цели
- c. сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели

2. Согласны ли Вы с утверждением, что более эффективны закрытые системы

- a. нет
- b. да

3. Этап жизненного цикла организации – этап коллективизма – это

- a. рождение организации
- b. детство организации
- c. юность организации
- d. зрелость

4. Вставьте пропущенное слово (слова)

Набор наиболее важных положений, ценностей и символов, разделяемых членами организации - _____

5. Сила организационной культуры не зависит от

- a. масштабов организации
- b. разделяемости основных атрибутов организации членами организации,
- c. ясности приоритетов организации
- d. отрасли

- 6. Вставьте пропущенное слово (слова)**
Процесс развития корпоративной культуры можно представить в виде _____ подпроцессов
- 7. Вставьте пропущенное слово (слова)**
Корпоративная культура _____ влияние на эффективность функционирования организации
- 8. Процесс формирования или изменения модели организационного поведения (ОП) называется**
- процессом организационного взросления
 - процессом организационного проектирования
 - процессом организационного зарождения
- 9. Принцип - Оптимальность соотношения управленческих ориентаций –**
- временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления
 - необходимость опережения функций, ориентированных на развитие человеческого капитала по сравнению с функциями, направленными на стабильное развитие производства
 - многовариантная проработка предложений по формированию модели ОП и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
 - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах модель ОП должна обеспечивать рациональную автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
- 10. Принцип – Адаптивность (определяющий направление развития модели ОП)**
- предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления
 - упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения
 - означает приспособляемость модели ОП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
 - Отсутствие перерывов в работе системы ОП дает эффект запоминания и обучения

Раздел 2.

СУЩНОСТЬ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА (ПРОЕКТИРОВАНИЯ)

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организационного поведения
2. Типология моделей организационного поведения
3. Анализ современных проблем управления организационным поведением

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 93 — URL: <https://urait.ru/bcode/512637/p.93>.

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение ОП. Как формулируется сущность ОП? В чем состоят различия подходов?
2. Является ли ОП манипулированием людьми? Почему?
3. В чем заключается необходимость существования людей и организаций друг для друга?
4. Какими факторами определяется поле ОП? Охарактеризуйте их.
5. Вспомните основные концепции, формирующие базис ОП. Могли бы вы выделить наиболее значимые? Поясните свой выбор."
6. Сравните природу человека и организации: в чем сходство и различия?
7. Какие человеческие качества сугубо индивидуальны? В чем люди в основном похожи? Что доминирует: различия или сходство?
8. Как вы думаете, какие факторы в наибольшей степени определяют различия между организациями?
9. Рассмотрите основные черты социальной системы организации, в которой вы работаете или учитесь. Как эта система влияет на вас и ваши трудовые качества (положительно или отрицательно)?

10. Как формулируется видение организации, в которой вы работаете? Как оно воспринимается сотрудниками?

11. Как философия, так и видение представляют собой довольно абстрактные понятия. Как донести их содержание до работников? Почему философия и видение включены в систему ОП? Приведите пример организационного видения, о котором вы читали или слышали.

12. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками формирования моделей ОП?

13. Какой модели (парадигмы) ОП придерживаетесь вы как руководитель? Какой модели придерживается ваше руководство?

14. Сравните четыре модели ОП между собой. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?

15. Обсудите каждую модель ОП.

16. В каком направлении, по вашему мнению, развиваются модели ОП?

17. Какова роль этики в организации?

Практические задания

1. Рассмотрите особенности российской действительности, которые необходимо учитывать при формировании философской концепции управления персоналом (по материалам отечественных философских и культурологических исследований).

Огромная территория России и освоение новых территорий выработали в русском человеке привычку полагаться на богатство и неисчерпаемость Русской земли в отличие от жителей Западной Европы, из поколения в поколение вынужденных концентрировать силы, рассчитывать все до мелочей, беречь и экономить, работая на относительно небольшом пространстве. Немаловажно также то, что противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям россиянин мог, только интенсивно работая, торопясь завершить свой труд за короткое время, а затем отдыхать в течение осени и долгой зимы. Отсюда родилась цикличность труда российского работника, склонность к созерцательному времяпрепровождению.

Русский человек традиционно привык ставить общественное выше личного, подчинять личную свободу потребностям коллектива, когда каждый заботится «друг о друге, а Бог — обо всех», работать артельно. Корни этой традиции уходят далеко в глубь истории: такая помощь — обычай совместного бесплатного труда крестьян для быстрого завершения работы у хозяина. Традиционным было также празднование ее окончания. Значит, коллективный труд российского персонала в российской организации будет более эффективным, чем индивидуальный, особенно если он основан на конкуренции между сотрудниками одной структурной единицы (отдела).

Россиянин не мыслит себя вне общества, и, сохраняя общественно полезный труд, Россия сберегла истинную человеческую ценность. Поэтому труд

следует рассматривать не только как совокупность результативных или бесполезных действий, но и как проявление духовной жизни. Организации необходимы совместные культурные и общественно полезные мероприятия, которые сплачивают коллектив, помогают человеку ощутить себя духовно значимой в обществе единицей.

К сожалению, весьма заметная ориентация современного российского общества на потребление (западная модель) привела в значительной мере к бездуховности подрастающего поколения, разрушила идеалы и нормы поведения. У большей части молодежи до последнего времени отмечались повышенная тревожность, эмоциональная напряженность, агрессивность, эгоизм, презрение к истории и культуре Отечества. В таких условиях организациям следует делать ставку на поколение 40—50-летних и старшие возрастные группы, особенностях которых будет сказано далее. Молодежь можно воспитывать в традициях культуры конкретной российской организации (восточная модель). Кроме того, нет смысла отказываться от истинных ценностей западной культуры. Нужно адаптировать их и применять (особенно управленческие технологии).

Большинство психологов отмечают зачастую не поддающиеся логическому анализу загадочность, противоречивость русского характера, колебания между добром и злом. Смещение понятий делает людей гибче, свободнее от штампов, по некоторым вопросам мудрее, добрее и терпимее. В то же время им в большей мере свойственны аморальность, бессердечность, склонность к решительным действиям с труднопредсказуемыми результатами. Кроме того, они становятся более последовательными в своих заблуждениях.

Поэтому важно сохранить и закрепить в психологии русского работника положительные поведенческие черты, которые носят четко выраженный альтруистический характер: ограничение потребностей до разумных пределов, прямое осуждение накопительства, стяжательства в соответствии с традициями народной культуры — «сначала для Бога, Отечества, общины, матери и отца, а потом для меня». Следует развивать в работниках способность к образному мышлению, чтобы быть в состоянии видеть проблему, а не «вычислять» ее. Пытливость, общительность, умение быстро приспосабливаться к условиям окружающей среды помогает русским людям быть очень активными в своей деятельности. При этом необходимо бережно и гуманно относиться к людям, не обращая внимания на то, что бессистемная активность часто порождает сложности (соответственно выбирается стиль управления и методы игр и влияния в организации).

В русской философии нашла отражение идея о том, что человек ограничивает свою свободу во имя Бога, Отечества, матери и отца, рода, общины и, наконец, по велению совести, которая не позволяет причинять зло другим. То есть свобода человека в народной среде всегда была относительной, способствовала дисциплине, порядку, знаменитому общинному ладу. Исходя из этого могут быть заложены устойчивые основы организационной демократии.

Радикальные перемены вызвали у населения стрессовое состояние. Людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к жизни в условиях

рыночных отношений, изменить стереотипы поведения. К стрессу ведет и ломка внутрисемейных отношений, связанная со снижением социального статуса семьи, падением авторитета старших. Развитие как общества, так и организации окажется устойчивым и жизнеспособным только в том случае, если оно будет происходить плавно, органично, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей (не допускать резких изменений в организации без крайней необходимости, сглаживать их для персонала и помнить, что сильные молчаливы, но это не означает, что они не страдают).

Россия была и остается страной резких решений: переход от общественной формы собственности к новым формам (частная, государственная и смешанная) и выработка оптимальных соотношений между ними становятся очередным шоком. Поспешность действий на практике оборачивается декларативностью принципов, отрицательными или грубо искаженными результатами, рвачеством и бездуховностью. Не стоит спешить, как бы далеко вперед ни ушла технология конкретной отрасли. Людям нужно время, чтобы приспособиться.

Россия прежде всего общность различных этнических групп, национальностей, народностей, связанных культурой, психологией, традициями и т. д. Российскому обществу необходимо выработать взвешенную, гармоничную политику в экономико-национальной сфере. Это позволит стране уйти от национализма, замешанного на разрушительном влиянии эгоизма и ведущего к крайней жестокости. В организации также необходимо жестко пресекать конфликты на почве религиозной и национальной розни и формировать корпоративную культуру в духе равенства и терпимости.

Опыт российской истории, как и истории всего человечества, подводит Россию к пониманию того очевидного факта, что предотвратить потрясения в развитии общества, достигнуть социальной гармонии в нем можно не за счет развития науки и техники как таковых, укрепления государства, введения диктатуры «сильного человека», создания организаций социал-демократического типа, бессильных продвинуть человечество вперед, а только благодаря вступлению России на путь духовного возрождения. Это позволит устранить существующие кризисные явления, обеспечить соблюдение интересов различных социальных и политических групп, стимулировать экономическое развитие, исключить угрозу экологической катастрофы. Необходимо стараться создать гармонию не только внутри коллектива организации но и гармонию с обществом, природой, политической системой. Должны быть заложены основы и экономической, и психологической стабильности. Дисгармоничными методами можно пользоваться только в крайнем случае.

В философии организаций необходимо уравновешивать целеустремленность и жесткость в достижении целей с гуманным, бережным отношением к людям, выражающимся не только в материальной, но и в действенной культурной, духовной помощи каждому человеку сообразно с возможностями организаций и общества.

Формирование мотивационных механизмов в организациях должно исходить из принципа параллельного и равноправного удовлетворения высших

(психологических, духовных) и низших (материальных) потребностей каждого работника в зависимости от полученного им результата различными средствами для этих двух групп потребностей."

Тест

- 1. Организационное поведение — это**
 - a. эффективное управление материальными ресурсами
 - b. изучение поведения людей и групп в организациях
 - c. формирование поведенческих моделей
 - d. разработка навыков и способов практического использования полученных знаний в ходе изучения поведения людей и групп в организациях

- 2. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Поле ОП формируется в процессе взаимодействия _____
факторов

- 3. Природа организации определяется**
 - a. социальной системой
 - b. взаимными интересами человека и организации
 - c. этическими принципами
 - d. иерархией
 - e. ценностью психологической общности работников

- 4. К базисным теоретическим подходам в ОП не относятся:**
 - a. ориентированный на человеческий капитал
 - b. поддерживающий,
 - c. ситуационный,
 - d. не поддерживающий
 - e. ориентированный на результаты
 - f. системный
 - g. формальный

- 5. Фундамент системы ОП образуют**
 - a. ценности тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития
 - b. убеждения тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития

- c. особенности тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития
- d. намерения тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития
- e. нет верного ответа

Раздел 3. ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ

Вопросы для обсуждения

1. Индивидуальное поведение в организации
2. Групповое поведение в организации
3. Лидерство в организации
4. Мотивация персонала организационным поведением

Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 93 — URL: <https://urait.ru/bcode/512637/p.93>.

Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511105>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

Контрольные вопросы:

1. Каким образом знание типа личности человека может повысить эффективность деятельности организации? Поясните на примерах.
2. Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации?
3. Чем отличается восприятие эффекта ореола и стереотипа?
4. Каковы различия в управлении подчиненным-интерналом и подчиненным экстерналом?
5. Какие основные функции выполняют установки? Каковы барьеры для изменения установок?

6. От каких факторов зависит степень приверженности организации? В чем состоит отличие между преданностью организации и преданностью руководителю?
7. Какие основания для классификации социальных групп представляются вам как: (а) точные и бесспорные; (б) наиболее дискуссионные?
8. Какие из свойств групп наиболее важно учитывать: (а) руководителям организаций; (б) сотрудникам службы управления персоналом; (в) вновь принятым в организацию сотрудникам?
9. Какие стадии развития групп можно выделить и как эти стадии можно охарактеризовать?
10. Чем отличается команда от коллектива? Какие трудности, связанные с ожиданиями членов групп и руководителей организации, могут возникнуть в связи с разными представлениями о том, что такое коллектив и команда?
11. Проанализируйте подход М. Белбина к внутригрупповым ролям и найдите аргументы в пользу того, чтобы: (а) подбирать членов группы с ярко выраженными склонностями к той или иной роли; (б) точнее диагностировать роли членов уже сформированной группы; (в) не увлекаясь диагностикой ролей, уделять внимание в работе с группой чему-то более важному (чему?).
12. Проанализируйте различные феномены внутригруппового поведения и найдите их причины, а также их позитивный и негативный смысл с точки зрения социума и конкретной группы.
13. Какие особенности межгруппового взаимодействия полезны, а какие опасны? Продумайте задачи руководителей организаций по предотвращению негативных форм взаимодействия групп между собой.
14. Какие аргументы выдвигают сторонники противопоставления лидерства и менеджмента, а какие те, кто считает эти понятия близкими, а в случае организационного управления (менеджмента) — синонимичными?
15. Что является главным фактором, определяющим эффективность групповой деятельности? Какой главный фактор выделяют в этой связи исследователи лидерства? А какой — современные теоретики менеджмента?
16. Что в организационном поведении, на ваш взгляд, зависит от деятельности руководителя (лидера), а что нет?
17. Какие стили лидерства не могут быть описаны решеткой стилей и почему?
18. Как вы понимаете континуум стилей «авторитарный — демократический» и почему ориентация на людей (1.9) не является проявлением демократического стиля?
19. Каковы основные управленческие проблемы мотивации персонала?
20. В чем заключается различие между экономическим и психологическим пониманием мотивации?
21. Каковы нравственные основания организационного поведения?
22. Каково соотношение понятий мотивации персонала и его удовлетворенности трудом?
23. Как связаны между собой денежное стимулирование и поведение работников?

24. В чем заключаются особенности мотивации к управленческой деятельности?
25. Как соотносятся мотивация к выбору рабочего места и мотивация дальнейшей трудовой деятельности?
26. В чем сущность современной мотивации труда?
27. Какие теории мотивации применимы в современных условиях управления ОП?
28. В чем преимущества и недостатки содержательных моделей мотивации?
29. В чем преимущества и недостатки процессуальных моделей мотивации?
30. Охарактеризуйте и проанализируйте теорию параллельной мотивации. Приведите примеры.
31. Каковы различия между индивидуальной и групповой мотивацией и их сравнительная эффективность?
32. Какими факторами определяется процесс выработки и принятия решений в современных условиях?
33. В чем недостатки и преимущества интуитивного и логического способов принятия индивидуальных решений?
34. Опишите технологию принятия вами управленческих решений и оцените ее эффективность.
35. Оцените проведение совещаний как систему принятия коллективных решений.
36. Объясните, как формируется дополнительная мотивация труда с помощью процесса выработки и принятия решений.
37. Какие методы выработки решений коллективным способом вы знаете? Оцените их эффективность и применимость в современных условиях.
38. Что такое современная коммуникационная сеть организации?
39. Какие барьеры существуют на пути эффективных организационных коммуникаций и каким образом их можно преодолеть?
40. Объясните, как формируется дополнительная мотивация труда с помощью процесса организационных коммуникаций.
41. Охарактеризуйте комплексную систему мотивации в организации и покажите ее влияние на модели ОП.

Практические задания

Задание 1.

Напишите не менее десяти факторов, которые, по вашему мнению, влияют на эффективность труда персонала. Поясните свой выбор.

Задание 2.

Проанализируйте таблицу стилей мышления и ответьте на следующие вопросы.

- Каким образом можно использовать знание стилей мышления для повышения эффективности деятельности организации?

- Как бы вы определили собственный стиль мышления? Аргументируйте свой ответ.

- Если бы вы были руководителем проектной команды и подбирали себе сотрудников в команду для решения сложной творческой задачи, как использовали данную типологию стилей мышления?

Таблица 1 Стили мышления

| № п/п | Стиль мышления | Характеристика стиля мышления |
|-------|-----------------|---|
| 1 | Синтетический | Синтезатор — это интегратор, который пытается совместить несовместимое. Признает наличие расхождения мнений в качестве нормы. Любит комбинировать несхожие идеи, позиции, взгляды. Питает слабость к парадоксам. Любит перемены, движение. Наличие творческого воображения. |
| 2 | Идеалистический | Идеалист — человек, обладающий широким взглядом на жизнь, склонный к глобальным оценкам, не чувствителен к деталям. Не любит точных цифр и сухих фактов. Рассуждает о ценностях, добре и зле. Верит в то, что любые споры и разногласия можно уладить. Легко воспринимает самые разнообразные идеи и предложения. |
| 3 | Прагматический | Непосредственный личный опыт — это мерило правильности идей и поступков. Прагматик любит предсказуемость, расчет. Склонен к решению проблем и удовлетворению потребностей, исходит из имеющихся ресурсов. Хорошо чувствует конъюнктуру, расстановку сил. Прагматик — гибкий человек и в плане мышления, и в плане поведения. Рассчитывает на одобрение окружающих. |
| 4 | Аналитический | Аналитика отличается логической, взвешенной манерой принятия решения. Разрабатывает детальный план перед действием. Ориентирован на теорию. Не любит хаос и неопределенность, пытается разработать понятную систему. Ценит логичность, упорядоченность, рациональность, объективность. Стремится найти наилучший способ решения проблемы. Умеет искать информацию. |
| 5 | Реалистический | Реалист — это эмпирик, а не теоретик. Реально то, что можно потрогать, почувствовать, увидеть, услышать. Любит корректировать, исправлять ситуацию для достижения понятного и конкретного результата. Реалист близок к аналитику, но реалист всегда исходит из того, что уже есть (не любит искать информацию, строить сложные схемы). Важно сделать дело хорошо, опираться на факты, которые находятся в его распоряжении. |

Задание 3.

Для более глубокого изучения материала ознакомьтесь с книгой Г. Сарган «Тренинг командообразования». Подумайте, в чем ошибочность распространенного понимания этапов протекания конфликта и нормообразования в групповой динамике и какие свойства приобретает группа на стадии

формирования дееспособной команды. Сверьте свои выводы с выводами, изложенными в статье Е. Ксенофоновой «Это модное слово — команда».

Задание 4.

Проанализируйте трактовки групповой сплоченности, представленные в сети Интернет, и покажите сходство и различия взглядов разных авторов. Продумайте, какие ошибки можно допустить при диагностике групповой сплоченности и сформулируйте главные выводы по рискам такой диагностики (кратко, несколько пунктов).

Задание 5.

Подберите несколько цитат о вождях, выдающихся лидерах и руководителях и разделите эти цитаты на наиболее симпатичные и наименее симпатичные (странные) для вас. Подготовьтесь к аргументации своего мнения перед однокурсниками.

Задание 6.

Прочитайте аналитическую статью С. Р. Филоновича (Теории лидерства в менеджменте, Российский журнал менеджмента 2003 № 2) по истории теории лидерства. Используя выводы автора, статьи и материалы сайтов известных центров исследования и развития лидерства, выделите главные тенденции его изучения за последние 20—25 лет.

Задание 7.

Подготовьтесь к обсуждению темы «Лидерство как служение».

а) Сравните смысловые акценты в следующих названиях: «Лидерство как служение», «Лидер-слуга» и «Слуга-лидер». Какие слова были использованы автором идеи Р. Гринлифом в его эссе 1970 г.?

б) Изначальное желание служения и заботы о других дает более мощную власть, чем изначальное желание лидировать, возвышаться или властвовать. Однако эта власть действует только в том случае, если служение приводит к усилению, а не ослаблению тех, кому служит лидер. То есть, они становятся все более мудрыми, свободными, автономными и независимыми. А сам лидер-слуга является незаметным слугой. И это, действительно, то, что его радует. Как вы понимаете эти слова?

в) Найдите в истории человечества и в художественной литературе подобные идеи и подобных людей.

г) Подумайте, чего хочет и о чем мечтает слуга-лидер. Что может его радовать, а что огорчать?

Задание 8.

Ознакомьтесь с предложенной ниже ситуацией и, используя знания о мотивации и стимулировании персонала, ответьте на вопросы и обоснуйте свои ответы.

- Какие способы стимулирования применил мастер? Насколько они оказались эффективными?
- Охарактеризуйте позицию инженера с точки зрения влияния на мотивацию персонала.
- Какие управленческие проблемы породило достижение высокого уровня мотивации работниц?
- Что может предпринять менеджмент в уже изменившейся ситуации? Разработайте свои предложения.

Влияние работников на решения, касающиеся их работы

Классическая иллюстрация — группа работниц, которые расписывали кукол на игрушечной фабрике. Каждая женщина брала игрушку с лотка, расписывала ее и вешала на проплывающий мимо крючок. Женщины получали почасовую оплату, групповую премию и премию за обучение. Хотя руководство не ожидало каких-либо трудностей с новой системой, производительность была низкой, а моральный дух еще хуже. Работницы жаловались, что в комнате слишком жарко, а крючки двигаются слишком быстро.

Мастер неохотно последовал совету консультанта и встретился лицом к лицу со служащими. Выслушав жалобы, мастер согласился поставить вентиляторы. Вопреки ожидания мастера и инженера-технолога, разрабатывавшего этот новый производственный процесс, это значительно улучшило моральную атмосферу. Однако дискуссии продолжались, и после нескольких собраний служащие вышли с радикальным предложением: позволить им самим контролировать скорость приводного ремня. Инженер возражал; как ему казалось, он тщательно рассчитал оптимальную скорость. Мастер тоже был настроен скептически, но вопреки протестам инженера разрешил работникам опробовать свое предложение. Был разработан сложный производственный график: медленно начинать в начале дня, наращивать скорость, когда они разогреются, замедлять ее перед обедом и т.д.

Результаты этого нечаянного эксперимента по участию были сногшибательными. Моральный дух резко подскочил. Выработка далеко превысила самые оптимистические расчеты инженера. Премии женщин возросли настолько, что они стали зарабатывать больше, чем многие рабочие со значительно более высокой квалификацией и опытом. По этой причине эксперимент закончился несчастливо. Производительность труда женщин и высокая заработная плата превратились в проблему, поскольку высококвалифицированные рабочие в других цехах протестовали. Чтобы восстановить гармонию, руководство вернулось к прежней рекомендации инженера: фиксированная скорость приводного ремня. Выработка снизилась, моральный дух стремительно упал, и большинство женщин ушли.

Задание 9.

Проанализируйте ситуацию. Опишите мотивацию поведения и существования в организации каждого участника ситуации. Опишите модель ОП, которую стремились создать молодой специалист Лялина и заведующий кафедрой Уманцев.

Порекомендуйте заведующему кафедрой направление изменения модели ОП и способы индивидуального и коллективного воздействия на молодого специалиста.

Обоснуйте свою точку зрения.

На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым она не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторое знание трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия. Одним словом, всем своим поведением она открыто провоцировала Уманцева на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более что другого выхода из создавшегося положения он не видел. Решительность и смелость Лялиной снискали ей популярность среди специалистов и ассистентов этой кафедры и за ее пределами. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой."

Тест

- 1. Классифицируйте методы управления в соответствии с локусами контроля работников. (Соотнесите элемент соответствующий категории, выбрав вариант из списка)**

| | |
|--|------------------|
| 1. обеспечение самостоятельной работы | а. Интернальный |
| 2. внешнее стимулирование деятельности | б. Экстернальный |
| 3. директивное управление | |
| 4. отсутствие жесткого контроля | |

1-а 2-б 3-б 4-а

2. Подход к оценке индивида, основанный на акцентуации его характера, был предложен

- a. К. Леонгардом*
- b. Г. Айзенком
- c. Р. Кеттеллом
- d. Ф. Достоевским

3. Соотнесите типы акцентуации характера с индивидуальными характеристиками.

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| 1. Невротический | a. повышенное настроение |
| 2. Циклотимичный | b. повышенная склонность к фобиям |
| 3. Гипертимный | c. быстрая смена настроения |

1-b 2-c 3-a

4. Соотнесите типы акцентуации характера с недостатками личности.

| | |
|--------------------|------------------------|
| 1. Демонстративный | a. формализм |
| 2. Педантичный | b. Несамостоятельность |
| 3. Невротический | c. неискренность |

1-c 2- a 3-b

5. Вставьте пропущенное слово (слова)

Как называют процесс восприятия причин и результатов поведения, объяснение своего поведения и поведения других людей? _____

(атрибуция)

6. Вставьте пропущенное слово (слова)

Что называют совокупностью людей, занимающих одну и ту же социальную позицию или выполняющих одну и ту же роль?

_____ (социальную группу)

7. Вставьте пропущенное слово (слова)

Первым утверждение об однородности действия составных элементов группы выдвинул _____

(Т. Гоббс)

8. Вставьте пропущенное слово (слова)

При негативном развитии группы наступает стадия _____

(дезинтеграция)

9. Вставьте пропущенное слово (слова)

Выработка гласных и негласных договоренностей и норм характерна для стадии _____ в цикле развития малой группы (выхода на слаженную работу)

10. Соотнесите групповые роли с допустимыми недостатками представителя.

| | |
|--------------------------|--|
| 1. Resource Investigator | a. нерешительность в сложных кризисных ситуациях |
| 2. Plant | b. быстрое снижение энтузиазма и увлеченности |
| 3. Team Worker | c. пренебрежение требованиями протокола |

1-b 2- c 3-a

11. Соотнесите групповые роли с целями внутрифирменной деятельности.

| | |
|-----------------------|---|
| 1. Shaper | a. устранение возникающих в рабочей деятельности ошибок |
| 2. Completer Finisher | b. разработка стратегии организации |
| 3. Implementer | c. соотнесение фактических и планируемых результатов |

1-c 2- a 3- b

12. Первым силу внутригруппового фаворитизма доказал

- a. М. Шериф
- b. Г. Тэджфел*
- c. В. Агеев
- d. И. Сушков

13. Определите параметры цели согласно принципам SMART:

- a. измеримость*
- b. сопоставимость с аналогами
- c. удобность
- d. актуальность*
- e. реализуемость*

14. Поставьте диалектические понятия о ядре организационного лидерства в порядке их возникновения. (Расставьте в правильном порядке)

- a. на разных уровнях развития организации и лидера ситуации разные
- b. свойства поведения
- c. свойства личности
- d. свойства личности и ее поведения в зависимости от ситуации

1- c 2-b 3-d 4-a

15. Вставьте пропущенное слово (слова)

_____ лидеры мобилизуют людей на достижение цели
(авторитетные)