



**КРАЕВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
"БИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ"**

**А.В. Гридина,**

к.э.н., начальник центра дополнительного профессионального образования  
Бийского технологического института  
(филиала) ФГБОУ ВПО АЛТГТУ им. И.И.Ползунова

**ПЕРЕЧЕНЬ И ЗАДАНИЯ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**



**г. Бийск, 2017**

## **Цели и задачи занятий**

Цель практических занятий – закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекционных занятиях и самостоятельном изучении тем по учебной литературе, что реализуется путем обсуждения теоретических вопросов и решения ситуационных, аналитических и расчетных задач.

Задачи практических занятий:

- приобретение навыков самостоятельной работы с нормативными документами, справочной литературой, учебными пособиями, методическими рекомендациями по изучаемой дисциплине;
- освоение и закрепление теоретического материала (понятий, категорий, принципов, зависимостей, тенденций);
- приобретение навыков применения теоретических знаний к решению конкретных практических задач;
- развитие самостоятельного аналитического мышления в процессе выполнения практических заданий.

## **Аналитические и ситуационные задания для практических занятий**

### **Задание 1**

Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Без этого его действия теряют целенаправленность, спонтанны. В странах с развитой рыночной экономикой жизненный план составляется во время обучения в школе. В России подобное планирование пока не прижилось. В то же время значение жизненного плана трудно переоценить. Особенно он важен для менеджеров и руководителей. Постарайтесь разработать для себя жизненный план, хорошо его продумать, скорректировать при необходимости и неуклонно выполнять. Тогда, без сомнения, вы многого добьетесь.

### **Задание 2**

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

### **Вопросы**

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

### **Задание 3**

Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.
2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

### **Вопросы**

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?
2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

### **Задание 4**

Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Выработывайте у себя положительное отношение к своим близким.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.

6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.

7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.

8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.

9. Будьте в общении непринужденны и естественны.

10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.

11. Будьте энергичны и уверены.

12. Выражайте свои мысли точно и внятно.

13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».

14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.

15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

### **Вопросы**

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?

2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?

### **Задание 5**

1. Дайте определение организационной структуре управления (ОСУ).

2. Назовите три этапа проектирования ОСУ и поясните их содержание. Подробнее охарактеризуйте самый главный, на Ваш взгляд, этап проектирования ОСУ.

3. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо? Какие полномочия лично Вы делегируете чаще всего?

4. Какие виды полномочий Вы знаете? Как Вы их выполняете? Поясните Ваш ответ.

5. Назовите причины, которые могут, по Вашему мнению, препятствовать эффективному делегированию полномочий в организации.

### **Задание 6**

1. Предположите, что Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования:

- а) анализ стратегических альтернатив;
- б) выбор миссии организации;
- в) диагностика внутренней среды;
- г) анализ делового и фонового окружения;
- д) выбор стратегии (формирование портфеля стратегии);
- е) оценка стратегии и корректировки;
- ж) реализация стратегии;
- з) определение целей организации;
- и) корректировка стратегии.

Охарактеризуйте каждый этап.

2. Подумайте и изложите, что необходимо Вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать Вашему помощнику и почему?

1. Предположите, что Вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров, какую организационную структуру Вы выберете и почему?

### **Задание 7**

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизионная, матричная, множественная, адаптивные структуры и т.д.

*Линейная структура* включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством мастер производства исполнители (рабочие).

*Линейно-штабная структура* образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д.

*Функциональная структура* представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

*Дивизионная структура* строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.).

*Матричная структура* состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

*Множественная структура* использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

### *Вопросы*

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

### **Задание 8**

1. Дайте определение понятиям «мотивация» и «мотивирование». Какой термин чаще всего используете Вы лично? Почему?
2. Какие два направления выделяют в исследовании мотивации? Какое Вы считаете более перспективным? Почему?
3. Что представляют собой мотивационные тенденции? Охарактеризуйте наиболее актуальные, на Ваш взгляд.
4. В чем отличие теории Клейтона Альдерфера от теории Абрахама Маслоу?
5. Что общего между теориями Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда?
6. Основываясь на знании теорий мотивации, сформулируйте основные, по Вашему мнению, выводы для управления.

### **Задание 9**

Успех управленческой деятельности во многом определяется тем, насколько хорошо менеджер знает своих подчиненных. Такие знания предопределяют поведение менеджера. Руководствуясь ими в своих взаимоотношениях с подчиненными, он может сделать их активными работниками.

Многие руководители считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. На эти деньги он может купить еду, жилье и одежду, чтобы удовлетворить физические потребности, или дорогую машину и обстановку. Однако исследования показали, что для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением. Так, человек, получающий достаточно, но недовольный своей работой, может оказаться плохим работником и постоянно провоцировать конфликты. Если менеджеру удастся установить, какие запросы стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит их производительность. Ниже предлагается ситуация, изучение которой позволит сделать выводы о том, что влияет на поведение человека.

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера - мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей - занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя - 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

### **Задание 10**

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

### *Вопросы*

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

### **Задание 11**

1. Какую роль, по Вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ей обладают? Поясните Ваш ответ.
2. Кого можно считать лидером организации? Почему?
3. Дайте определение понятия «самоменеджмент». Прокомментируйте Ваш ответ.
4. Каковы, по Вашему мнению, цели и функции самоменеджмента?
5. В чем сущность самоменеджмента? Поясните Вашу позицию.
6. Охарактеризуйте основные принципы самоменеджмента. Каких принципов придерживаетесь Вы лично?
7. Согласны ли Вы с тем, что самоменеджмент организации - это очень тяжелая работа, поэтому необходимо быть готовым к самосовершенствованию? Поясните Ваш ответ.

### **Задание 12**

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе - все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее

отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

#### *Вопросы*

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?

2. Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?

4. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?

#### **Задание 13**

##### **ТЕСТ на способность быть лидером в коллективе**

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию новейших достижений в своей профессии?

2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?

4. Выясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?

5. Доверяют ли вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов и т. д.?

7. Поощряете ли вы инициативу сотрудников, просите ли вносить предложения и замечания?

8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?

13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?

14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?

15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?

18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

### ***Оценка результатов***

При ответе «да» поставьте себе 1 балл; при ответе «нет» - 0 баллов.

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да»; 40 «да» - результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы, конечно, были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат - соотношение «да» и «нет» - считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33 ответов «да».

#### **Задание 14**

1. Почему управление персоналом имеет первостепенное значение для всех организаций?
2. Что относится к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом?

#### **Задание 15**

1. Каковы, по Вашему мнению, основные виды деятельности специалистов по персоналу?
2. В чем заключается особенность подбора специалистов по персоналу? Поясните Вашу позицию.
3. Расскажите о принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда. Что Вам ясно в них, а что - нет? Поясните Ваш ответ.
4. Как Вы относитесь к тому, что к основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом, специалисты относят перспективность, прозрачность, комфортность? Поясните Вашу позицию.
5. Как Вы оцениваете сложившуюся тенденцию оценки профпригодности кандидатов на вакантную должность посредством тестирования? Что бы Вы рекомендовали для совершенствования подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов, например, маркетологов?
6. Попробуйте описать наиболее перспективные, с Вашей точки зрения, принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.
7. Предположите, что хотите работать специалистом - маркетологом, надо составить и передать резюме в три различные организации: а) малую; б) среднюю; в) сверхкрупную. Чем эти резюме будут отличаться друг от друга? Как Вы думаете, почему?

#### **Задание 16**

1. Чтобы осознаннее принять решение о выборе места работы и избранной Вами должности, составьте на нее должностную инструкцию, потом найдите в Интернете, изучите ее и разработайте предложения по ее улучшению.
2. Предположите, что Вы получили должность менеджера по персоналу или специалиста - маркетолога, какой мотивационной теории Вы отдадите предпочтение, на каких принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда Вы будете акцентировать внимание? Почему?

### **Задание 17**

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

#### *Вопросы*

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют, ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

### **Задание 18**

Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы;
- создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутрифирменные коммуникации;
- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;

- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех фирмы.

#### *Вопросы*

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено (последнее конкретизировать)?

2. Применительно к российской практике на какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании?

#### **Задание 19**

- Дайте два определения власти, например, М.Мескона и Дж.К.Гэлбрэйта.
- Сколько и какие формы власти Вы знаете.
- В чем суть каждой формы власти?
- Что такое влияние? Что такое харизма?

#### **Задание 20**

Какую роль, по Вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ей обладают? Поясните Ваш ответ.

- Кого можно считать лидером организации? Почему?
- Сопоставьте формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них предпочтительней и почему? А какая - наиболее распространенная в современных организациях, по Вашему мнению (из пяти форм власти)?

#### **Задание 21**

1. Если Вы станете руководителем организации, то как будете влиять на сотрудников? Какие черты харизматической личности у Вас преобладают?

2. В какую клеточку «управленческой решетки» Вы поместили бы себя в качестве руководителя организации и почему?

#### **Задание 22**

1. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

2. Вы - начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попытайтесь убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации одной из рубежных фирм, используя различные "усиливающие" аргументы убеждения.

3. Попытайтесь на конкретном примере определить, авторитетен ли ваш руководитель.

#### **Задание 23**

1. Дайте определение конфликта.

2. Сформулируйте необходимые и достаточные условия возникновения конфликта.

3. Чем характеризуется противостояние субъектов социального взаимодействия?

4. Изобразите графически структуру конфликта.

5. Дайте определения основных структурных элементов конфликта: «стороны конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиции конфликтующих сторон».

6. Приведите классификацию конфликтов.

7. Дайте определение причин конфликта.

8. Приведите классификацию причин конфликта.

9. Дайте определения понятий: «конфликтная ситуация» и «инцидент».

10. Перечислите типы конфликтных ситуаций.

### **Задание 24**

1. Могла ли конфликтология возникнуть до XX века? (Ответ обоснуйте.)

2. Почему конфликтологическая мысль развивалась в рамках философии?

3. Что такое «социология конфликта» и «психология конфликта»? Какова их взаимосвязь?

4. Какова связь между принципами и методами исследования конфликтов?

### **Задача 25**

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

### **Задача 26**

В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.

### **Задача 27**

Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

### **Задача 28**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### **Задача 29**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### **Задача 30**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Задача 31**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

### **Задача 32**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Задание 33**

#### **Игра-тренинг «Внутриличностные конфликты»**

*Цель занятия.* Показать студентам механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, ознакомить их со способами

предотвращения конфликта и выхода из него, научить их методам стрессоустойчивости. Участники игры:

1. Чиновник.
2. Начальник чиновника.
3. Представитель общественности.
4. Проситель.
5. Представитель местной мафии.
6. Жена чиновника.
7. Совесть чиновника.
8. Группа экспертов.

В игре могут принять участие от 7–8 до 30 человек и более.

#### *Игровая ситуация*

1. Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник. Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских, спортивных, игровых и иных площадок для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.). Однако непосредственный начальник чиновника интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующие указания на ликвидацию некой детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

2. В это же время к чиновнику на прием приходят посетители: представитель общественности, который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки; проситель, предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой (освобождаемой) территории; представитель местной мафии, угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана его людям.

3. Окончив рабочий день, чиновник идет домой и с ним происходит следующее: диалог со своей совестью по поводу того, что произошло с ним за день; разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе («дети без отца; жена без мужа»). В свою очередь, чиновника раздражает то, что его не понимают даже дома, в семье.

#### *Порядок проведения игры*

1. Распределить все перечисленные роли среди студентов (роль чиновника распределяется только по желанию претендента). Назначить группу экспертов.

2. Игра начинается с разговора начальника с чиновником. Дальнейший порядок игры описан в «Игровой ситуации».

3. В ходе игры участники меняются ролями, привлекаются еще не вовлеченные непосредственно игроки.

4. Высказывание экспертов и подведение итогов игры-тренинга.