**Учебные материалы для самостоятельной работы по дисциплине**

**«Управление человеческими ресурсами»**

**подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент»**

**профиль подготовки «Производственный менеджмент»**

1. **Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины**
   1. ***Тестовые задания для самоконтроля***

1. Теоретиком идей научного управления считается:

а. Фредерик Уинслоу Тейлор(1856-1915)

б. Мари Паркер Фоллет(1868-1933)

в. Дуглас МакГрегор(1906-1964)

2. Управление человеческими ресурсами можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

а. верно; б. неверно

3. П. Дракер является автором концепции:

а. эффективной организации

б. управления по целям

в. «7-S»

4. К каким из стилей менеджмента относится данная характеристика: «самоутверждение и индивидуальная ответственность руководителей отдельных направлений бизнеса на фирме»

а. к«западному»

б. к«восточному»

5. «Сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация» - это:

а. миссия организации

б. цель организации

в. задача организации

г. стратегия организации

6. Найдите соответствующий термин приведенному ниже определению организационной структуры управления: «Структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями»:

а. дивизиональная структура управления

б. функциональная структура управления

в. линейная структура управления

г. матричная структура управления

7. Процессуальные теории мотивации основываются:

а. на иерархии потребностей А. Маслоу

б. на представлении о стремлении человека к самореализации

в. на выборе поведения, способного привести к желаемым результатам

г. на концепции «гигиенических факторов»

д. на представлении, что человек по природе своей ленив

8. Какая из предложенных ниже последовательностей шагов предпочтительней в процессе принятия управленческого решения:

а. разработка альтернатив- анализ альтернатив- выбор наилучшей из альтернатив

б. формулировка проблемы- разработка альтернатив- выбор наилучшей из альтернатив

в. анализ альтернатив- выбор наилучшей из альтернатив- согласование выбранной альтернативы с коллективом

г. признание проблемы- формулировка проблемы- выбор альтернативы– анализ и контроль выполнения решения

9. Разработчиками теории человеческого капитала были ученые:

а. Т. Шульц и Г. Беккер

б М. Вебер и Э. Мэйо

в. А. Маслоу и М.Познер

10. Какому национальному стереотипу поведения присущи следующие характеристики: прагматичность, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл, нелюбовь к умозрительным проектам, за которыми не стоит реального дела, чувство собственного достоинства, терпимость к чужим взглядам, мнениям, убеждениям, уважение к традициям, этноцентризм:

а. американскому

б. английскому

в. китайскому

г. японскому

11. «Жесткий способ организационного воздействия, заключающийся в разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для исполнения» - это:

а. управление

б. руководство

в. регулирование

г. регламентирование

12. Г. Минцберг исследовал:

а. природу управленческого труда

б. ролевые модели, описывающие профессиональную деятельность менеджера

в. организационные структуры управления

г. всё вышеперечисленное

13. «Часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы» - это:

а. человеческие ресурсы

б. человеческие резервы

в. трудовые ресурсы

г. человеческий потенциал

д. человеческий капитал

14. «Составная часть управленческой деятельности и производственной политики организации, объединяющая различные формы кадровой работы, целью которой является увеличение возможности организации реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем» - это:

а. управление человеческими ресурсами

б. кадровая политика

в. управление персоналом

15. О какой из теорий жизненного цикла организации идет речь: «Автор теории предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек. Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода»?

а. концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда

б. модель организационного развития Л. Грейнера

в. теория жизненных циклов И. Адизеса

г. концепция коррекции бизнес-систем

16. Найдите для каждого уровня управления человеческими ресурсами соответствующий пример проведения политики в области УЧР

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни | Примеры |
| 1. Глобальный уровень | а. стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д. |
| 2.Национальный уровень | б. кадровая политика, стратегия сокращения издержек, маркетинговая стратегия и др. |
| 3.Уровень организации | в. политика в области образования, занятости, здравоохранения, промышленная политика и т.д. |
| 4.Уровень подразделений  предприятия | г. управление развитием работников, стратегия развития производства и др. |
| 5.Уровень отдельного  работника | д. политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д. |

17. О какой из теорий жизненного цикла организации идет речь: «Теория родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем «смерть». Автор определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета»?

а. концепция органического эволюционного развития Б. Ливехуда

б. модель организационного развития Л. Грейнера

в. теория жизненных циклов И. Адизеса

г. концепция коррекции бизнес-систем

18. Содержательные теории мотивации основываются:

а. на представлении о справедливости вознаграждения

б. на идентификации тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе

в. на идее об удовлетворенности трудом

г. на анализе процесса выполнения работы

д. на оценке соотношения усилий и получаемого результата

19. Эта концепция управления человеческими ресурсами в организации базируется на следующей предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения, получает право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. О какой концепции идет речь?

а. управление по результатам

б. управление посредством мотивации

в. управление посредством делегирования

г. партисипативное управление

д. предпринимательское управление

20. Организационное решение– это:

а. выбор одной из альтернатив

б. выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью

в. формирование стратегий и последовательности действий для достижения це-ли, основанное на избирательных мыслительно-поисковых актах и преобразовании субъективных смыслов

г. способ, образ экономических действий государства, регионов, предприятий, фирм, который избирают их руководители в результате анализа вариантов, исходя из поставленных целей и с учетом наличия ограниченных ресурсов

21. Разработчиком теории бюрократического построения организации являлся:

а. Э. Мэйо(1880-1949)

б М. Вебер(864-1920)

в. А. Маслоу(1908-1970)

22. Найдите соответствующее каждому термину определение:

|  |  |
| --- | --- |
| Термин | Определение |
| 1. Миссия | а. конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации |
| 2.Стратегия | б. причина существования организации, её ценности и идеалы |
| 3.Политика | в. долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению |
| 4.Направление деятельности | г. детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса |

23. Какой из названных этапов не относится к отбору персонала:

а. предварительный отбор

б. определение требований к кандидату

в. интервью и тестирование

г. проверка рекомендаций

д. предложение занять рабочее место

24. Какие из названных факторов, влияющих на приверженность сотрудников своей организации, не относятся к категории индивидуальных:

а. мотивы выбора работы

б. уровень образования

в. возраст, семейное положение

г. удаленность места жительства от места работы

д. степень вовлеченности в детали проблем организации

25. Найдите соответствие между составляющими стратегии развития трудовых отношений и их содержанием

|  |  |
| --- | --- |
| Составляющие стратегии развития трудовых отношений | Содержание |
| 1. Развитие позитивного психологического контракта | а. формирование правильного восприятия и понимания действий руководства в целом, основанного на «отождествлении», при котором все стороны полностью принимают потребности других, как свои собственные и учитывают их |
| 2. Повышение уровня приверженности | б. формирование у персонала организации таких компонентов, как отождествление себя с организацией, вовлеченность, лояльность |
| 3. Создание климата доверия | в. согласование ожиданий сторон в отношении стандартов выполнения работы и их регулярный пересмотр |

26. Какой из названных мотиваторов лишний:

а. четкая цель

б. межличностные отношения

в. признание и статус

г. льготы по социальному страхованию

д. анонимность, творчество и рост

27. Вид управленческой деятельности по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, связанный с управлением конфликтом путем проведения переговоров, посредничества третьих лиц, обращения в арбитражный суд и другие судебные инстанции, а иногда посредством применения силы и подавления интересов работников– это:

а. предупреждение конфликтной ситуации

б. разрешение конфликтной ситуации

в. урегулирование конфликта

28. Способ оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравнивают с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности– это:

а. экспертная оценка

б. метод бенчмаркинга

в. метод подсчета отдачи инвестиций

г. метод Д. Филлипса

д. методика Д. Ульриха

29. Мотивационный механизм предприятия включает ряд шагов, приведенных ниже в произвольной последовательности. Какое из действий должно быть первым:

а. выявление мотивационных ресурсов в управлении и оценка эффективности мотивационного механизма

б. выбор соответствующего комплекта инструментов воздействия на трудовое поведение персонала и выработка принципиальных функций данного комплекса

в. выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание

г. определение возможности самопроизвольного или намеренного изменения факторов в соответствии с условиями развития производственной системы

д. выявление всех групп факторов, определяющих структуру мотивационного механизма и конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды

30. Тип кадровой политики, при котором возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации – это:

а. превентивная кадровая политика

б. пассивная кадровая политика

в. реактивная кадровая политика

г. активная кадровая политика

31. Реализация карьерных устремлений путем перемещения в другую функциональную область деятельности, а так же расширение или усложнение задач на прежней должности – это:

а. карьерный рост по вертикали

б. карьерный рост по горизонтали

в. центростремительное направление карьеры

32. Процесс планомерного и организованного обучения работников для получения ими соответствующей квалификации в любой отрасли производства или непроизводственной сферы, что соответствует необходимому объему специальных знаний, умений и навыков – это:

а. повышение квалификации

б. подготовка кадров

в. переподготовка кадров

33. Совокупность организационно - стабилизирующих, распорядительных, дисциплинарных методов и способов организационного воздействия входят в систему

а. административных методов управления персоналом

б. экономических методов управления персоналом

в. социально-психологических методов управления персоналом

34. Найдите соответствие между объектами и предметами оценки в управлении человеческими ресурсами:

|  |  |
| --- | --- |
| Объект оценки | Предмет оценки |
| 1. Кадровые решения | а. способности; личностные качества; поведение; выполнение работы |
| 2. Деятельность службы  управления персоналом | б. решения в области набора, отбора, сокращения персонала; в сфере обучения и развития; в части организации оплаты и стимулирования труда |
| 3. Работники | в. выполнение функций (оказание услуг); соответствие тому, что было запланировано; затраты-результаты |

35. Найдите соответствие между стратегией управления человеческими ресурсами в сфере трудовых отношений и этапами жизненного цикла организации:

|  |  |
| --- | --- |
| Жизненный цикл  организации | Трудовые отношения |
| 1. Стадия становления | а. определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы |
| 2. Стадия роста | б. выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективах и индивидуальных трудовых договорах |
| 3. Стадия зрелости | в. решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами |
| 4. Стадия сокращения  производства | г. поддержка трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов |

36. Найдите соответствующие направлениям работы характерные для России особенности управления персоналом:

|  |  |
| --- | --- |
| Направления работы | Характерные особенности |
| 1. Стратегическое  планирование | а. миссия компании зачастую не осмысленна, отсутствует четкая линия стратегии и кадровой политики, нет увязки её с целями и задачами работы предприятий в целом; концентрация внимания преимущественно на текущих оперативных вопросах |
| 2. Отношения  занятости | б. ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу высоко ценятся и зачастую они даже превышают желание рисковать в поисках более высокого заработка, но менее стабильных условий оплаты и занятости |
| 3. Продвижение и  карьера | в. ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность |
| 4. Мотивация | г. формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий четко не установлены; планирование карьеры зачастую не ведется; успех в основном зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки |

37. Найдите соответствие названных стратегий управления организацией с точки зрения УЧР их содержанию

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия управления  организацией | Содержание стратегии с позиции УЧР |
| 1. Инновационная  стратегия развития  организации | а. стимулирование предпринимательского риска, непрерывное обновление знаний и развитие персонала; отсутствием жестких должностных инструкций, создание творческой обстановки и демократические формы принятия решений |
| 2. Стратегия  минимизации затрат | б. стимулирование максимальной заинтересованности работников в повышении качественных показателей; введение жестких методов контроля качества продукции и разработка соответствующих стратегий развития персонала в области использования новых технологий |
| 3. Стратегия улучшения качества продуктов и услуг | в. стимулирование сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии; оптимизация численности персонала, зачастую его сокращение |

38. Обучение персонала, как непрерывный процесс, включает ряд взаимосвязанных шагов, приведенных ниже в произвольной последовательности. Назовите, каким должен быть второй шаг данного процесса:

а. постановка конкретных целей обучения

б. определение потребности в обучении

в. выбор критериев оценки результатов

г. отбор обучающихся и выбор методов обучения

д. реализация программ обучения и оценка достигнутых результатов

39. Найдите соответствие между этапами жизненного цикла организации и особенностями управления человеческими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| Жизненный цикл  организации | Особенности УЧР |
| 1. Стадия  становления | а. гибкие рабочие модели: привлечение приверженных и высокомотивированных работников; оплата на основе личных результатов; мало формальностей. |
| 2. Стадия роста | б. особое внимание уделяется контролю затрат на рабочую силу и повышению производительности труда; требовательное отношение к расходам на обучение персонала, усиление различий между отдельными подразделениями и управленческими уровнями в организации. |
| 3. Стадия зрелости | в. тонкие и формализованные методы привлечения, отбора и обучения персонала; разработка формализованных систем управления эффективностью и вознаграждения, ориентация на достижение высокой степени приверженности и развитие стабильных трудовых отношений с сотрудниками |
| 4. Стадия  сокращения  производства | г. акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов; долгосрочные подходы к УЧР практически не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат. |

40. «Обеспеченность финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами; изменения в области высоких технологий; степень сложности осуществления хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг». Названные характеристики факторов, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами и кадровую работу относятся:

а. к факторам внешней среды организации

б. к факторам внутренней среды организации

* 1. ***Темы рефератов и презентаций:***

1. Современное понимание управления человеческими ресурсами.
2. Теоретические взгляды на управление человеческими ресурсами.
3. Планирование рабочих мест и кадров.
4. Проектирование организации.
5. Сравнительный анализ методов набора персонала.
6. Методы отбора персонала и оценка их пригодности.
7. Стратегии удержания персонала.
8. Проведение отборочного собеседовании.
9. Системы оценки индивидуальной работы.
10. Работа в команде и эффективность команд.
11. Лидерство: стиль, поведение и мотивация.
12. Оценка эффективности профессионального обучения и развития персонала.
13. Этапы развития и основы карьеры.
14. Управление собственной карьерой.
15. Охрана труда и здоровья.
16. Культура организации и дисциплина.
17. Управленческие подходы к оплате труда.
18. Оценка сложности работы.
19. Поощрительны схемы оплаты труда.
20. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях.
21. Эволюция взглядов на управление персоналом/человеческими ресурсами, теория и практика.
22. Определение предмета управления человеческими ресурсами.
23. Этапы эволюции управления человеческими ресурсами.
24. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.
25. Структура персонала организации.
26. Коммуникационный процесс в организации.
27. Проведение собрания, поощрения участия и вовлечение в обсуждение.
28. Современные тенденции на рынках труда
29. Гибкость в комплектовании штатов и методы набора.
30. Критерии отбора и требованиям к кандидатам.
31. Управление индивидуальной деятельностью
32. Типы команд.
33. Эффективность командной работы.
34. Лидерство и менеджмент.
35. Черты эффективного лидера.
36. Стиль и поведение лидера.
37. Лидерство и мотивация.
38. Подходы к обучению и развитию персонала.
39. Парадигма управления людьми в организации
40. Этапы и основы карьеры.
41. Понятие и классификация условий труда
42. Эволюция трудовых отношений в РФ.
43. Управление стрессами, эмоциональным и физическим состоянием.
44. Управление конфликтами в организации
45. Поощрительные схемы оплаты труда, пенсии и дополнительные льготы.
46. Влияние глобализации на менеджмент.
47. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
    1. ***Деловая игра***

**Деловая игра «Оценка труда работников»**

Цель занятия — развитие у студентов навыков подготовки аттестации работников, знакомство с основными методами оценки результативности труда в организации, а также поряд¬ком ее проведения.

**Задание 1.**

В организации, созданной вами ранее, необходи¬мо подготовить проведение оценки результативности работни¬ков и их потенциала. Эта работа будет осуществляться по двум направлениям: проведение аттестации и оценка результативно¬сти с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

^ издать приказ о ее проведении;

^ определить порядок ее проведения;

^ создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);

составить список:

— аттестуемых,

— занимаемых ими должностей,

— их обязанностей,

— стандартов деятельности,

— целей подразделений, в которых работают данные соЧ трудники (в соответствии с целями организации),

— ключевых факторов данной должности; ^ результаты представить в таблице;

^ подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их|

значимость;

^ ввести шкалу критериев;

^ составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использована ем методов оценки необходимо: определить методы оценк! труда рабочих (не менее двух), которые вы будете использоватв в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подгото] вить необходимые данные для их проведения.

Кроме того, подготовьте список отзывов, как положитель¬ных, так и отрицательных, для каждого работника вашей орга-пизации по двум-трем направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок, которые обычно допускаются при подготов¬ке и проведении аттестации.

**Задание 2.**

Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту.

Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки в каждой организации, насколько эффективным будет результат.Выносится результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

Требования к оформлению отчета

Отчет должен содержать:

^ название, вид деятельности и цель вашей организации на данном этапе;

^ все данные, которые необходимо было определить в задании 1 с учетом корректировки.

**Деловая игра 2**

**«Мотивация персонала»**

Цель занятия — развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и свое­временной мотивации сотрудников, решения конфликтных си­туаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации, обоснуйте при­чины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устране­ния конфликтной ситуации с максимальной пользой для орга­низации. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений дан­ных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

***I***

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает кон­курент.
2. Организация находится на начальной стадии формирова­ния коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Существует много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования про­шлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скан­далы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка ин­формации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах научно-исследовательских разработок (НИР) на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже  
выполнять задания.

***Схема мотивационного процесса***

1. Анализ ситуации:

^ место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);

^ участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, моти­вации).

1. Определение проблемы: ^ формулировка проблемы; ^ причины и мотивы.
2. Постановка целей мотивации.
3. Планирование мотивации работника (работников): ^ выявление потребностей работников;

^ определение иерархии потребностей; ^ анализ изменения потребностей; ^ «потребности — стимулы»; ^ стратегия, способ мотивации.

1. Осуществление мотивации:

^ создание условий, отвечающих потребностям;

^ обеспечение вознаграждения за результаты;

^ создание уверенности в возможности достижения цели;

^ создание впечатления от ценности вознаграждения.

1. Управление мотивацией:

^ контроль за ходом мотивационного процесса;

^ сравнение полученных результатов с требуемыми;

^ корректировка стимулов.

**Деловая игра 3**

**«Формирование кадровой политики на разных этапах жизненного цикла организации»**

Цель занятия ***—*** развитие у студентов способностей к само­стоятельной работе по формированию кадровой политики, вы­явлению и анализу факторов и ограничений, влияющих на ее эффективность на различных этапах жизненного цикла орга­низации.

Задание. Выберите сферу деятельности для создания и функционирования новой организации с учетом финансово-экономических и политических реальностей российских ус­ловий.

Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла организации (с учетом рас­ширения объемов и сферы деятельности) по следующим пунк­там:

^ цели кадровой политики;

^ организационная структура управления;

^ корпоративная культура и ее.особенности;

общая характеристика работников (личные и деловые

качества, знания, навыки и опыт);

^ система оплаты труда;

^ численность рабочих групп;

^ система мотивации;

^ организация процесса повышения квалификации работ­ников и т.п.

Жизненный цикл организации включает следующие этапы:

* создание инициативной группы;
* целеполагание;
* разработка структуры и определение функций;
* создание механизма функционирования организации;
* завоевание рынка;
* тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важ­нейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспо­собности наукоемких производств являются персонал и сис­тема кадровогоменеджмента. Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрес­сивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всеце­ло ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии.

**Критериями оценки участия студента являются**

Активное участие студента в игре, осознание им текущих проблем в изучаемой сфере, выдвижение собственных предложений решениюпроблем, использование профессиональной лексики, взаимодействие сдругим участниками игры, «командная» работа– зачтено;

Отсутствие интереса к игре, неспособность выполнить свою роль в игре, незнание профессиональной лексики – не зачтено.

***1.4. Кейс-ситуации***

**Ситуация 1**

**«Делегирование функций»**

Описание ситуации и постановка задачи. До определенного времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

А. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

Б. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

В. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

**Ситуация 2**

**«Составление резюме»**

Описание ситуации и постановка задачи. Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме.

Методические указания. Резюме — информация о себе, представляемая работополучателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. В табл. 30 приведена примерная структура резюме.

Таблица 30

Ф.И.О., адрес, телефон

Личные сведенияВозраст

Семейное положение

ЦельОпишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы

Образование (в обратном хронологическом порядке)Факультет, основные дисциплины, год выпуска.

Укажите также любое дополнительное образование

Опыт работы (в обратном хронологическом порядке)Название организации, годы работы, должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми владеете, и уровень их знания

Навыки работы на компьютереУкажите программное обеспечение, которым владеете

Дополнительные сведенияНаличие водительских прав

Общественная деятельность

Интересы

**Ситуация 3**

**«Выбери себе заместителя!»**

Описание ситуации. 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 ВОлне 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 хватает усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Постановка задачи.

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, постаравшись «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

3. Какими качествами прежде всего должен обладать руководитель или его заместитель?

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

Методические указания. При подборе кандидата на должность следует разработать систему деловых и личных качеств, предъявляемых к конкретной должности; проанализировать достоинства и недостатки всех претендентов на должность и на этой основе отдать предпочтение тому или другому кандидату.

**Ситуация 4**

**«Оплата временной работы»**

пускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е., штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи. Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Предложить решение ситуации.

Методические указания. При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, согласно законодательству в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

***1.5. Варианты контрольных работ***

1. Попробуйте создать схему управления кадрами для таких предприятий, как автомобильный завод, министерство, крупное учебное заведение, фабрика мягкой игрушки.
2. Составьте собственные варианты вопросника для проверки сведений о претенденте.
3. Проанализируйте особенности адаптации студентов и учащихся к учебному заведению, своим группам, особенностям учебного процесса.
4. Раскройте требования трудового законодательства РФ об организации профессионального обучения и повышения квалификации.
5. Объясните, что представляют собой централизация и децентрализация полномочий. Каковы их достоинства и недостатки?
6. Раскройте суть горизонтальной карьеры и расскажите о ее формах. Существует ли взаимосвязь между характером организации и той или иной формой
7. Раскройте суть различных форм и систем заработной платы. Найдите виды работ, которым они подходят в наибольшей степени. Проведите деловую игру, посвященную определению заработной платы тем или иным категориям работников.
8. Попробуйте построить баланс учебного времени и рассчитать коэффициенты эффективности его использования.
9. Попробуйте определить, с каким темпераментом целесообразно выбрать людей для занятия следующих вакансий в организации:
   1. торговый представитель;
   2. главный бухгалтер;
   3. главный конструктор;
   4. начальник отдела кадров;
   5. заведующий архивом;
   6. начальник цеха.
10. Раскройте суть концепции «Я-состояний» Э. Бёрна. Попробуйте проанализировать под ее углом зрения диалог известных литературных героев (например, из «Мертвых душ» или «Ревизора»).

***1.6. Вопросы дискуссий***

1. Современная концепция управления человеческими ресурсами: сущность, цели и принципы.
2. Служба управления персоналом: цели, функции, структура, бюджет, оценка эффективности.
3. Кадровый аудит и оптимизация кадрового состава предприятия.
4. Стратегический подход к управлению персоналом: методология, разработка и реализация кадровых стратегий.
5. Планирование потребностей в персонале и формирование бюджета на его подбор.
6. Внешние и внутренние источники подбора персонала: их преимущества и недостатки.
7. Характеристика современных технологий подбора персонала: анализ документов и рекомендаций, тестирования, испытания, центры оценки персонала
8. Собеседование при найме: типология, сценарии их проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата.
9. Адаптация новых сотрудников: профессиональная, социальная, психологическая. Программа введения сотрудника в должность и в организацию.
10. Проектирование рабочего места: разработка должностных инструкций, моделей компетенций.
11. Управление рабочим временем в организации..
12. Аттестация персонала в системе управления персоналом организации.
13. Методы проведения аттестации персонала.
14. Цели и задачи корпоративного обучения персонала.
15. Оценка потребности в обучении. Разработка бюджета на обучение.
16. Основные методы обучения персонала. Оценка эффективности программ обучения.
17. Концепция обучающейся организации.
18. Разработка корпоративных программ обучения.
19. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.
20. Работа с кадровым и управленческим резервом организации.
21. Сущность мотивации трудового поведения. Научные концепции мотивации трудовой деятельности.
22. Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации. Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия.
23. Компенсационная политика предприятия. Основные формы материального и нематериального стимулирования работников.
24. Современные формы премирования работников и участия их в прибылях предприятия.
25. Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.
26. Современные формы регулирования трудовых отношений: социальное партнерство и коллективный договор.
27. Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной. Текучесть кадров.
28. Трудовые конфликты и механизм их разрешения.
29. Корпоративная культура: диагностика, формирование и управление.

***1.7. Перечень тем для круглого стола***

1. Исторические основания развития управления человеческими ресурсами.
2. Перспективы развития УЧР в XXI веке.
3. Глобальная экономика и роль человека в организации.
4. Система человеческих ресурсов в организации.
5. Особенности управления человеческими ресурсами в совместном предприятии.
6. Стратегия управления человеческими ресурсами в организациях различной формы собственности.
7. Кадровая стратегия организации.
8. Жизненный цикл организации и особенности стратегии УЧР.
9. Формулирование, разработка и реализация кадровой политики организации.
10. Концепция и система капитала в организации.
11. Управление человеческим капиталом и знаниями в организации.
12. Стратегическое планирование человеческих ресурсов в организации.
13. Возможности и особенности реализации стратегий ЧР на региональном уровне.
14. Взаимосвязь стратегии развития персонала и организационного проектирования.
15. Проектирование организационного развития ЧР.
16. Корпоративная политика и выбор стратегии УЧР.
17. Учет индивидуальных характеристик человека в разработке стратегий ЧР
18. Взаимосвязь организационного дизайна и стратегии ЧР
19. Диагностика управления ЧР. Методы и техника.
20. Сравнительный анализ теорий и моделей УЧР.
21. Концепция корпоративной социальной ответственности и управление человеческими ресурсами

***1.8. Тренинги***

**Тренинг 1 «Исследование темперамента»**

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на четыре колонки и отвечайте на вопросы теста "да" или "нет", последовательно заполняя графы.

Про вас можно сказать, что если вы:

1) неусидчивы, суетливы;

2) невыдержанны, вспыльчивы;

3) нетерпеливы;

4) резки и прямолинейны в отношениях с людьми;

5) решительны и инициативны;

6) упрямы;

7) находчивы в споре;

8) работаете рывками;

9) склонны к риску;

10) незлопамятны и необидчивы;

11) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;

12) неуравновешенны и склонны к горячности;

13) агрессивный забияка;

14) нетерпимы к недостаткам;

15) обладаете выразительной мимикой;

16) способны быстро действовать и решать;

17) неустанно стремитесь к новому;

18) обладаете резкими, порывистыми движениями;

19) настойчивы в достижении поставленной цели;

20) склонны к резким сменам настроения,

то вы *холерик*;

что если вы:

1) веселы и жизнерадостны;

2) энергичны и деловиты;

3) часто не доводите начатое дело до конца;

4) склонны переоценивать себя;

5) способны быстро схватывать новое;

6) неустойчивы в интересах и склонностях;

7) легко переживаете неудачи и склонности;

8) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;

9) с увлечением беретесь за любое новое дело;

10) быстро остываете, если дело перестает вас интересовать;

11) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с

одной работы на другую;

12) тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой;

13) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми

для вас людьми;

14) выносливы и работоспособны;

15) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающей-

ся живыми жестами и выразительной мимикой;

16) сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке;

17) обладаете всегда бодрым настроением;

18) быстро засыпаете и просыпаетесь;

19) часто несобранны, проявляете поспешность в решениях;

20) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться,

то вы *сангвиник*;

что если вы:

1) спокойны и хладнокровны;

2) последовательны и обстоятельны в делах;

3) осторожны и рассудительны;

4) умеете ждать;

5) молчаливы, не любите попусту болтать;

6) обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко

выраженных эмоций, жестикуляции и мимики;

7) сдержанны и терпеливы;

8) доводите начатое дело до конца;

9) не растрачиваете попусту сил;

10) строго придерживаетесь выработанного распорядка жизни, систе-

мы в работе;

11) легко сдерживаете порывы;

12) маловосприимчивы к одобрению и порицанию;

13) незлобливы, проявляете снисходительное отношение к колкостям

в свой адрес;

14) постоянны в своих отношениях и интересах;

15) медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на

другое;

16) ровны в отношениях со всеми;

17) любите аккуратность и порядок во всем;

18) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;

19) инертны, малоподвижны, вялы;

20) обладаете выдержкой,

то вы *флегматик*;

что если вы:

1) стеснительны и застенчивы;

2) теряетесь в новой обстановке;

3) затрудняетесь установить контакт с незнакомыми людьми;

4) не верите в свои силы;

5) легко переносите одиночество;

6) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах;

7) склонны уходить в себя;

8) быстро утомляетесь;

9) обладаете слабой, тихой речью, иногда снижающейся до шепота;

10) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника;

11) впечатлительны до слезливости;

12) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию;

13) предъявляете высокие требования к себе и к окружающим;

14) склонны к подозрительности, мнительности;

15) болезненно чувствительны и легкоранимы;

16) чрезмерно обидчивы;

17) скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями;

18) малоактивны и робки;

19) безропотно покорны;

20) стремитесь вызвать сочувствие окружающих,

то вы *меланхолик*.

**Тренинг 2 «Исследование эмпатических способностей»**

Эмпатия – эмоциональная отзывчивость – рассматривается как эмоционально-личностное качество, необходимое для работы в группе, организации.

Инструкция: ответить "да" или "нет" на предлагаемые вопросы.

1. Меня огорчает, когда я вижу, что кто-то чувствует себя одиноким среди людей.

2. Люди преувеличивают восприимчивость животных и их способность чувствовать.

3. Мне неприятно, когда люди открыто проявляют свои чувства.

4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они всегда себя жалеют.

5. Я тоже начинаю нервничать, если кто-то нервничает рядом со мной.

6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.

7. Я принимаю близко к сердцу проблемы друзей.

8. Иногда песни о любви очень трогают меня.

9. Я очень волнуюсь, если нужно сообщить людям неприятные для них новости.

10. Люди, окружающие меня сильно влияют на мое настроение.

11. Большинство иностранцев, которых я встречал, казались мне холодными и неэмоциональными.

12. Мне больше нравятся профессии, требующие общения с людьми.

13. Я не слишком расстраиваюсь, если мои друзья действуют неверно.

14. Мне нравится видеть, как люди принимают подарки.

15. Одинокие люди часто недоброжелательны.

16. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.

17. Слушая некоторые мелодии, я чувствую себя счастливо.

18. Когда я читаю какой-нибудь роман, я так переживаю, как будто все это происходит на самом деле.

19. Я всегда сержусь, если вижу, что с кем-нибудь плохо обращаются.

20. Меня не очень беспокоит даже то, что некоторые люди вокруг меня заплачут.

21. Если мои друзья начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

22. Когда я бываю в кино, меня удивляет, почему многие зрители всерьез принимают фильмы, плачут и вздыхают.

23. Чужой смех меня не заражает, люди часто смеются вообще бессмысленно.

24. Когда я принимаю решения, чувства других людей по этому поводу меня не волнуют.

25. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.

26. Мне тяжело видеть, если люди часто расстраиваются из-за пустяков.

27. Я расстраиваюсь, при виде страданий животных.

28. Довольно глупо переживать о том, что происходит в книгах.

29. Беспомощность старых людей меня угнетает.

30. Чужие слезы вызывают у меня скорее раздражение, чем сочувствие.

31. Мне нравится переживать за судьбу героев кинофильмов.

32. Иногда я замечаю, что могу отнестись равнодушно к волнениям окружающих.

33. Мне кажется, что маленькие дети чаще всего плачут безо всяких причин.

Обработка результатов: за каждый ответ ставится один балл.

Сумма баллов складывается так: за ответы "да" на вопросы 1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31 плюс сумма баллов за ответы "нет" на вопросы 2, 3, 4, 6, 11, 13, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33.

Оценки:

33–29 – высокий уровень эмпатических тенденций;

28–22 – средний уровень;

21–12 – низкий уровень.

При получении индекса эмпатии менее 11 баллов требуется дополнительное исследование.

**Тренинг 3 «Исследование ассертивности»**

Большинство людей мечтает о том, чтобы их отношения с окружающими складывались на основе мира и взаимопонимания, без столкновений и конфликтов.

Нередко другие люди пытаются привлечь нас к делам или к исполнению решений, которые нам не по душе и участвовать в которых мы не согласны.

Часто мы попадаем в ситуации, когда сами желаем достичь чего-либо, что считаем за благо. Если события принимают нежелательный оборот, то, ввиду ли характера или под влиянием настроения, мы либо замыкаемся в себе, либо с излишней строптивостью бросаемся в бой. Соответственно или отступаем, сдавая одну позицию за другой, или скорее наживаем себе врагов, нежели добиваемся удовлетворения своих потребностей или желаний.

Договариваться и приходить к согласию с окружающими, причем не только с пользой для самих себя, но и, как правило, с выгодой для наших противников – такой способ поведения, называемый АССЕРТИВНЫМ, предполагает, что человек ЗНАЕТ, ЧЕГО ОН ХОЧЕТ И ЧЕГО НЕ ХОЧЕТ (по крайней мере, в данной конкретной ситуации) и МОЖЕТ ЭТО ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАТЬ – без страха, неуверенности, напряжения, иронии, сарказма и любых других форм нападения на противоположную сторону.

Ассертивно поступающий человек не действует в ущерб кому-либо, уважая права других людей, но при этом не позволяет и "вить из себя веревки". Желаемой цели он достигает, не причиняя вреда окружающим. Он добивается своего, не манипулируя оппонентами посредством чувства вины или каким-либо иным способом из разряда приемов эмоционального шантажа. Он умеет склонить других к оказанию ему помощи или любезности. Не замыкается в себе, получая отказ в том, на что он, собственно, и не

имел права рассчитывать. При столкновении интересов он способен договориться и найти компромиссное решение, удовлетворяющее обе стороны.

Инструкция. Обведите кружком выбранные вами ответы в следующих ниже позициях:

1. Меня раздражают ошибки других людей да нет

2. Я могу напомнить другу о долге да нет

3. Время от времени я говорю неправду да нет

4. Я в состоянии позаботиться о себе сам да нет

5. Мне случалось ездить "зайцем" да нет

6. Соперничество лучше сотрудничества да нет

7. Я часто мучаю себя по пустякам да нет

8. Я человек самостоятельный и достаточно решительный да нет

9. Я люблю всех, кого знаю да нет

10. Я верю в себя, у меня хватит сил, чтобы справиться с текущими проблемами да нет

11. Ничего не поделаешь, человек всегда должен быть на чеку, чтобы суметь защитить свои интересы да нет

12. Я никогда не смеюсь над неприличными шутками да нет

13. Я уважаю авторитеты и уважаю их да нет

14. Я никому не позволяю вить из себя веревки. Я заявлю протест да нет

15. Я поддерживаю всякое доброе начинание да нет

16. Я никогда не лгу да нет

17. Я практичный человек да нет

18. Меня угнетает лишь факт того, что я могу потерпеть неудачу да нет

19. Я согласен с изречением: "Руку помощи ищи прежде всего у собственного плеча"

да нет

20. Друзья имеют на меня большое влияние да нет

21. Я всегда прав, даже если другие считают иначе да нет

22. Я согласен с тем, что важна не победа, а участие да нет

23. Прежде чем что-либо предпринять, хорошенько подумаю, как это воспримут другие

да нет

24. Я никогда никому не завидую да нет

Теперь подсчитайте количество положительных ответов в следующих позициях:

1, 6, 7, 11, 13, 18, 20, 23 Счет А =

2, 4, 8, 10, 14, 17, 19, 22 Счет Б =

3, 5, 9, 12, 15, 16, 21, 24 Счет В =

*Самый высокий показатель достигнут в счете* А. Вы имеете представление об ассертивности, но не слишком-то пользуетесь ей в жизни. Вы часто испытываете недовольство собой и окружающими.

*Самый высокий показатель достигнут в счете* Б. Вы на правильном пути и можете очень хорошо овладеть ассертивностью. В принципе, вы уже сейчас способны действовать в нужном направлении. Временами ваши попытки ассертивно выливаются в агрессивность. Но это неважно. Какой ученик не набивал себе шишек.

*Самый высокий показатель достигнут в счете* В. Несмотря на результаты предыдущих двух подсчетов, у вас очень хорошие шансы овладеть ассертивностью. Короче говоря, у вас сложилось мнение о себе и своем поведении, вы оцениваете себя реалистично, а это хорошая база для приобретения какого-либо навыка, необходимого при контактах с окружающими.

*Наименьший показатель достигнут в счете* А. То, что вам не удается использовать многие шансы, которые дает жизнь – не трагедия. Важно научиться жить в согласии с собой и знать, что нужно делать.

**Тренинг 4 «Исследование стиля управления»**

Инструкция. Вам необходимо объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей. Ответы можно давать в форме знаков "+" (да), если они соответствуют вашему поведению и отношению к людям, или "–" (нет), если не соответствуют. Если вы ранее не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

Вопросы анкеты:

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошее, ни плохое.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаюсь другим в своих ошибках.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы,

21. На грубость подчиненного я стараюсь дать ответ, не вызывающий конфликта.

22. Я делаю все возможное, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я стремлюсь любой ценой всегда быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже незначительное, достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне чаще приходится просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами,

особенно, когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более опытным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, специально контролируя их.

34. Я часто анализирую и обсуждаю с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с частью моих функциональных обязанностей.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь поставить себя на их место.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.

42. Мне часто приходится заниматься текущими делами, и я испытываю от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределять обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные в массе своей – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для эффективности руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное

решение.

53. Мне часто приходится объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушители дисциплины должны строго наказываться.

55. В критике недостатков подчиненных я бываю беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я – лишний человек.

57. Прежде чем делать выговор подчиненному, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные действовали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

КЛЮЧ-ТАБЛИЦА К ТЕКСТУ

Стиль управления Номера ответов-утверждений Сумма ответов

Авторитарный

1, 6, 7, 12. 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31,

36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60

Либеральный

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32,

35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59

Демократический

3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33,

34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. Более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в следующей таблице.

ТАБЛИЦА-ХАРАКТЕРИСТИКА ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Сумма утвердительных ответов

Степень выраженности стиля управления

А в т о р и т а р н ы й

0–7 *Минимальная*. Проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных

8–13 *Средняя*. Отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное

отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать их предложения

14–20 *Высокая*. Раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость и предвзятость в критике, оценках, честолюбие и низкую совместимость с сотрудниками, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением

Л и б е р а л ь н ы й

0–7 *Минимальная*. Неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность

8–13 *Средняя*. Стремление переложить свои обязанности на других, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины,

склонность к уговорам

14–20 *Высокая*. Полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство

Д е м о к р а т и ч е с к и й

0–7 *Минимальная*. Слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы других, попытки направлять деятельность коллектива через помощников и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах

Сумма утвердительных ответов

Степень выраженности стиля управления

8–13 *Средняя*. Устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие помощникам и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнению персонала.

14–20 *Высокая*. Умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества подчиненных и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

1. **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**
   1. ***Основная литература:***

1. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=445081

2. Управление персоналом организации: учебник: Гр.МО/под ред. А.Я. Кибанова.-М.: Инфра-М, 2009.-636с.

* 1. ***Дополнительная литература***

1. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений: учеб. пособие: Гр.УМО / А.Г. Ивасенко.-М.: Кнорус, 2010.-166с.

2. Управление человеческими ресурсами Учебник для бакалавров / ред. Максимцев И.А. -2-е изд., пер. и доп.-М., 2014.-525с

3. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник: Гр.МО/Р.А. Фатхутдин6ов.-М.: Инфра-М, 2009.-342с.

4. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом:Учеб. Пособие.Гр. МО/-200