



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Кубанский государственный университет»
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

_____ Е.Н. Астанкова
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

СД.Ф4 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления
Квалификация (степень) выпускника – менеджер
Форма обучения: очная
Курс 4-5 семестр 7-9

Тихорецк
2013

СОДЕРЖАНИЕ

Выписка из ГОС ВПО	3
1. Пояснительная записка	4
2. Рабочая учебная программа	7
3. Планы семинарских занятий	11
4. Задания для самостоятельной работы и формы контроля за их	19
5. Тематика рефератов	56
6. Материалы для промежуточного контроля	58
7. Вопросы для подготовки к экзамену и зачетам	91
8. Глоссарий	94
9. Список рекомендуемой литературы	103
10. Материально-техническое обеспечение дисциплины	105

ВЫПИСКА ИЗ ГОС ВПО

СД.0 4	<p>УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.</p> <p>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления; основы управления человеческими ресурсами; индивид на работе; мотивация и ответственность; планирование человеческих ресурсов; набор и селекция персонала; формы занятости и работа по контракту; оценка персонала; интервьюирование при приеме на работу; подготовка персонала; управление карьерой; основы вознаграждающего управления; отношения в организации; участие персонала в управлении; коммуникации организации. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов; типология конфликтов; конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления, мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты; форма, структура и динамика конфликтов; пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов; роль конфликтов в социально-экономическом развитии; социальные и психологические мотивы конфликтов; управление конфликтом.</p>
-----------	---

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управление персоналом оказывает важное влияние на реальную жизнедеятельность организаций. Курс «Управление персоналом» занимает важное место в учебном процессе в плане подготовки специалистов, умеющих организовать и руководить предприятиями или структурными подразделениями предприятий.

Знание навыков управления персоналом позволит дипломированным специалистам лучше и быстрее адаптироваться в организации после окончания ВУЗа и иметь перспективу роста по служебной лестнице, что особенно важно в условиях рыночной экономики, когда активно работают факторы конкуренции не только между предприятиями, но и в кадровой структуре отдельно взятой организации.

Цель дисциплины – является знакомство студентов с сущностью и инструментами проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по координированию людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению заказчика (потребителя).

Задачи дисциплины:

1. изучить современные концепции управления персоналом;
2. дать основные понятия управления персоналом, раскрыть сущность и содержание данной теоретико-прикладной дисциплины;
3. сформировать концептуальные знания построения системы управления персоналом;
4. сформировать знания современных технологий в деятельности менеджера по персоналу.

Результаты обучения

знать

- особенности формирования и управления организационной культурой предприятия;
- формы и методы разработки основной документации службы персонала;
- современные формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- процедуры поиска и подбора кадров в организацию;
- системы оценки персонала;

владеть:

навыками:

- установления и организации деловых взаимодействий;
- обсуждения и принятия решения по рассматриваемым вопросам;
- формирования документов в рамках осуществления профессиональной деятельности;
- культурой профессионального общения применять понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;
- медиативными технологиями;

уметь:

- проводить анализ трудовой мотивации и создавать систему стимулирования персонала;
- осуществлять квалифицированную аттестацию персонала;
- применять технологии убеждающего воздействия и влияния на формирование и изменение социальных установок личности;
- анализировать процессы и явления, происходящие в личности и обществе в целом, структуру конфликта, выявлять его причины, выбирать оптимальную стратегию поведения в конфликтной ситуации, оказывать позитивное воздействие на разрешение конфликта;
- проводить анализ структуры управления персоналом организации.

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семинары	сам. работа	лекции	семинары	сам. работа
7 семестр									
1	Персонал предприятия как объект управления.	14	15	2	4	8	2		13
2	Организационная структура службы управления персоналом.	14	15	2	4	8	2		13
3	Анализ кадрового потенциала предприятия.	14	15	2	4	8		2	13
4	Управление карьерой	14	15	2	4	8		2	13
5	Набор и отбор персонала.	14	15	2	4	8		2	13
6	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.	14	13	2	4	8			13
7	Мотивация трудовой деятельности.	14	13	2	4	8			13
8	Оценка эффективности управленческого персонала.	16	13	2	4	10			13
	<i>Итого 7 семестр</i>	<i>114</i>	<i>114</i>	<i>16</i>	<i>32</i>	<i>66</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>104</i>
8 семестр									
9	Понятие конфликта.	12	14	2	2	8	2		12
10	Причины возникновения конфликтов.	12	14	2	2	8	2		12
11	Типология конфликтов.	14	14	2	4	8		2	12
12	Структура и динамика конфликта.	14	14	2	4	8		2	12
13	Способы управления конфликтами.	14	14	2	4	8		2	12
14	Стратегия поведения в конфликтной ситуации.	14	12	2	4	8			12

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семи-нары	сам. работа	лекции	семи-нары	сам. работа
15	Способы выхода из конфликта.	14	12	2	4	8			12
16	Переговоры в конфликтной ситуации.	14	14	2	4	8			14
17	Предупреждение конфликтов в организации.	14	12	2	4	8			12
	<i>Итого 8 семестр</i>	<i>120</i>	<i>120</i>	<i>16</i>	<i>32</i>	<i>72</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>110</i>
9 семестр									
18	Психологические аспекты управленческой деятельности	15	16	2	4	9	2		14
19	Социально-психологические параметры управленческой деятельности	15	16	2	4	9	2		14
20	Управление собой	15	16	2	4	9		2	14
21	Стили управления	17	16	2	6	9		2	14
22	Руководство и лидерство	16	17	2	4	10		2	15
23	Руководство и власть	16	15	2	4	10			15
24	Конфликты и способы их разрешения	16	15	2	4	10			15
25	Управление групповыми процессами	16	15	2	4	10			15
	<i>Итого 9 семестр</i>	<i>126</i>	<i>126</i>	<i>16</i>	<i>34</i>	<i>76</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>116</i>
	<i>Всего по курсу</i>	<i>360</i>	<i>360</i>	<i>48</i>	<i>98</i>	<i>214</i>	<i>12</i>	<i>18</i>	<i>330</i>

2. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

7семестр

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

Управление персоналом предприятия как система. Основные этапы развития теории и практики управления персоналом. Разработка кадровой политики. *Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.* Субъект системы управления на предприятии или в организации. Объект системы управления на предприятии или в организации. Система управления персоналом на предприятии. Возрастание роли управления персоналом в современных условиях. Создание новых служб управления персоналом. *Основы управления человеческими ресурсами.*

Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.

Организационный статус службы управления персоналом. Структурное местоположение кадровой службы. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве отдела общему руководству организации. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Формирование внутренней организационной структуры системы управления персоналом. Этапы построения организационной структуры системы управления персоналом.

Тема 3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом. Качественная характеристика службы управления персоналом. Количественный состав службы управления персоналом. Методы расчёта численности управленческих работников: экономико-математический метод, метод прямого расчёта, метод многофакторного корреляционного анализа, метод сравнения, метод расчёта по нормам обслуживания и др. Систематизация сведений о персонале. Требования к сведениям о персонале. Работа с кадровым резервом. Основные этапы процесса формирования резерва кадров. Источники формирования резерва кадров в организации. *Индивид на работе. Планирование человеческих ресурсов.*

Тема 4. Управление карьерой.

Понятие деловой карьеры. Виды карьеры. Профессиональная и внутриорганизационная карьера. Планирование и контроль деловой карьеры. Этапы формирования деловой карьеры. Психологические аспекты должностного роста специалиста на одном и том же предприятии. Потребности человека на различных этапах карьеры. Взаимосвязь этапов жизни с карьерными устремлениями. Построение системы служебно-профессионального продвижения. *Управление карьерой.*

Тема 5. Набор и отбор персонала.

Планирование человеческих ресурсов. Требования к кандидату на вакантное рабочее место. *Набор и селекция персонала.* Методы подбора кандидатов на вакантное место. Отбор персонала в организацию. Роль линейного руководителя и кадровой службы в отборе персонала. Основные методы отбора персонала. *Интервьюирование при приеме на работу.* Источники подбора кадров. Маркетинговая деятельность по подбору кадров. Альтернатива найму. *Формы занятости и работа по контракту.*

Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

Современные формы профессионального обучения и переподготовки кадров. Основные виды, направленность и структура программ обучения и повышения квалификации персонала. Порядок и условия профессиональной переподготовки персонала. Организация повышения квалификации специалистов. Роль переподготовки и повышения квалификации персонала в повышении эффективности работы предприятия.

Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:

Какие социально-психологические факторы оказывают воздействие на социализацию личности? Выделите трудности адаптации к новым социально-экономическим условиям и укажите их

психологические причины. Раскройте понятие «жизненные планы личности». Как Вы считаете, в чем проявляется в современных условиях активная жизненная позиция личности?

Тема 7. Мотивация трудовой деятельности.

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Мотивация труда. Виды вознаграждений. Основные факторы мотивации труда. Понятия мотивации и мотива. Виды мотивации. Основные звенья механизма мотивации. *Мотивация и ответственность*. Потребности, притязания и ожидания. Стимул и установка. Принципы эффективной организации труда. Индивидуальная и групповая мотивация. Влияние оплаты труда на мотивацию работника. *Отношения в организации. Коммуникации в организации.*

Тема 8. Оценка эффективности управленческого персонала.

Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в организации. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда. Критерии оценки результативности труда. Основные методы оценки результативности труда управленческих работников. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом. *Оценка персонала*. Психологические аспекты оценки персонала в организации. *Подготовка персонала. Основы вознаграждающего управления. Участие персонала в управлении организации.*

8 семестр

Тема 9: Понятие конфликта.

Конфликтология как научная дисциплина. Сущность конфликта, его понятие. Конфликт как социально-психологическое явление. Субъективная предрасположенность к конфликтам.

Тема 10: Причины возникновения конфликтов.

Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов. Основные причины возникновения конфликтов: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.

Тема 11: Типология конфликтов.

Разновидности конфликтов. *Типология конфликтов*. Виды конфликтов в зависимости от способа разрешения, природы возникновения, направленности воздействия, степени выраженности, количества участников. Типы конфликтов, возникающих в организациях. *Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности. Национально-этнические конфликты. Конфликты в сфере управления. Мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты.*

Тема 12: Структура и динамика конфликта.

Форма, структура и динамика конфликта. Объект и субъект конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Стадии развития конфликта: предконфликтная (нарастание), конфликтная (реализация), послеконфликтная (затухание).

Тема 13: Способы управления конфликтами.

Управление конфликтом. Социальные и психологические мотивы конфликтов. Характеристика методов управления конфликтами. Внутриличностные методы. Структурные методы. Межличностные методы.

Тема 14: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

Рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией. Адекватное восприятие конфликта. Контроль эмоциональной сферы. Преодоление страха в конфликтной ситуации. Определение сущности конфликта. Выработка взаимовыгодных решений.

Тема 15: Способы выхода из конфликта.

Основные формы завершения конфликта: насилие, разъединение, примирение. Завершение конфликта с помощью третьей стороны: насилие и социальное давление, суд, арбитраж, медиация.

Тема 16: Переговоры в конфликтной ситуации.

Характеристика переговорных стилей в конфликтной ситуации. Жесткий стиль. Мягкий стиль. Торговый стиль. Сотруднический стиль. Выигрыш и проигрыш участников конфликта.

Тема 17: Предупреждение конфликтов в организации.

Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов. Открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества. Предупреждение конфликтов в организации. Прогнозирование конфликтов. Стратегия предотвращения конфликтов. *Роль конфликтов в социально-экономическом развитии.*

9 семестр

Тема 18: Психологические аспекты управленческой деятельности.

Понятие психологии управления: предмет, объект, цель, задачи. Понятия: организация, управление, руководство. Управленческие функции. Психологические подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя. Уровни управления. Руководитель низового, среднего и высшего звеньев.

Тема 19: Социально-психологические параметры управленческой деятельности.

Понятие нормы в психологии: эталон, среднестатистическая норма, функциональная норма. Социально-психологическая структура группы. Групповая динамика. Социальные роли. Роли руководителя, межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено. Информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель. Роли, связанные с принятием решения: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Тема 20: Управление собой.

Самоуправление и самоорганизация руководителя – основа успешной деятельности. Постановка личных целей и планирование их реализации. Способы поддержания собственной мотивации. Индивидуальный стиль деятельности руководителя. Таймменеджмент: инвентаризация времени, определение основных «ловушек» времени, учет биоритмов и др. составление психологического портрета руководителя как средство углубления рефлексии, самоанализа личности руководителя, коррекции его деятельности. Схема составления психологического портрета. Помощь и самопомощь при состоянии стресса, эмоциональной напряженности.

Тема 21: Стили управления.

Психологические основы эффективной управленческой деятельности. Социально-психологические особенности руководителя. Понятие «стиля руководства». Традиционные стили управления: авторитарный, демократический, нейтральный или директивный, коллегиальный, попустительский. Управленческая матрица. Современные способы управления: новаторско-аналитический стиль, соучастующее управление. Вероятностная модель эффективности руководства. Факторы, определяющие выбор стиля руководства и оптимизации стиля управленческой деятельности.

Тема 22: Руководство и лидерство.

Организация как формальное и неформальное объединение людей. Основные теории лидерства. Руководитель и лидер: сходство и различие. Руководство: власть и личное влияние. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. Авторитет руководителя. Психологические взаимоотношения и межличностное общение в группе. Активные и пассивные психологические черты. Формирование акцентуированных черт (упрямство, непримиримость, самоуверенность, властность). От лидерства к деспотизму.

Тема 23: Руководство и власть.

Профессионализация психики руководителя. Власть как психологическое явление. Видимые (власть положения, эксперта, личности и зависимости) и невидимые (обладатель ресурсов, социальных

связей, информации) источники власти. Социальная направленность доминирования. Виды доминирования: конкурирующее, организующее, заботливое, агрессивное.

Тема 24: Конфликты и способы их разрешения.

Природа и типология конфликтов. Межличностные конфликты, динамика их развития в стандартных ситуациях. Личностные конфликты и их последствия для человека. Способы решения конфликтных ситуаций: соперничество, игнорирование, компромисс, сотрудничество, приспособление. Личности: ситуативно-конфликтные и перманентно конфликтные. Типология психологической защиты личности в условиях конфликтной ситуации. Модель бесконфликтного поведения. Переговорный процесс в разрешении конфликта.

Тема 25: Управление групповой динамикой.

Принятие решения как мыслительная задача. Типичные ситуации, в которых руководитель должен принимать решения: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Подходы к принятию решения: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный. Психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений: личностные особенности руководителя и его подчиненных. Коллективные формы принятия управленческих решений: собрание, совещание, переговоры и т.п. деловая игра как способ принятия управленческих решений. Виды деловых игр. Процедура и способ анализа проведения игры.

3. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинарские занятия направлены на активизацию работы студентов в течение всего учебного периода развитие потребности в инновационном подходе к индивидуальной самореализации в ходе овладения данным курсом и другими учебными дисциплинами учебного плана.

Подготовка студентов к семинару начинается с изучения лекционного материала, рекомендованной (основной и дополнительной) литературы, предложенных публикаций российской и зарубежной периодической литературы, а также материалами, размещенными в сети Интернет. Дополнительную литературу: монографии, статьи из журналов и газет, и другие источники информации определяет преподаватель в ходе изучения каждой темы курса.

Задача семинарских занятий – развитие у студентов навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из задач и упражнений ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На каждом семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой-либо практической проблеме качества ГМУ, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

Еще одна форма организации работы студентов – написание эссе, которое представляет собой небольшое исследование какой-либо проблемы качества ГМУ с целью развития навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных умозаключений на основе изученного или прочитанного материала с предложением вариантов решения данной проблемы.

Для ответов на индивидуальные вопросы, а также для помощи в подготовке докладов, рефератов предусмотрены индивидуальные консультации преподавателя.

Традиционные образовательные технологии: практические занятия и семинары.

Технологии проблемного обучения: дискуссия, кейс-задание, эссе, ролевая игра, тренинг, деловая игра.

7 семестр

Семинар 1. Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Вопросы для подготовки:

1. Управление персоналом предприятия как система.
2. Субъект системы управления на предприятии или в организации.
3. Объект системы управления на предприятии или в организации.

2. Эссе: Основные этапы развития теории и практики управления персоналом.

Семинар 2. Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Вопросы для подготовки:

1. Система управления персоналом на предприятии.
2. Основные функции кадровой службы.
3. Возрастание роли управления персоналом в современных условиях.

2. Психологический тест: Оценка стиля управления.

3. Тесты.

Семинар 3. Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.

1. Вопросы для подготовки:

1. Организационный статус службы управления персоналом.
2. Структурное местоположение кадровой службы.
3. Этапы построения организационной структуры системы управления персоналом.

2. Дискуссия на тему: Особенности организационной структуры службы управления персоналом.

Семинар 4. Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.

1. Вопросы для подготовки:

1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию.
2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве отдела общему руководству организации.

3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.

2. Практическое задание: «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации».

3. Тесты.

Семинар 5. Тема 3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

1. Вопросы для подготовки:

1. Понятие кадрового обеспечения системы управления персоналом.
2. Качественная характеристика службы управления персоналом.
3. Количественный состав службы управления персоналом.

2. Практическая задача: «Определение логической последовательности выполнения функций».

Семинар 6. Тема 3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

1. Вопросы для подготовки:

1. Методы расчёта численности управленческих работников
2. Систематизация сведений о персонале.
3. Требования к сведениям о персонале.

2. Деловая игра: Формирование целей и функций системы управления персоналом организации.

3. Тесты.

Семинар 7. Тема 4. Управление карьерой.

1. Контрольные вопросы:

1. Понятие деловой карьеры.
2. Виды карьеры.
3. Профессиональная и внутриорганизационная карьера.

2. Психологический тест: Самоописание способностей.

Семинар 8. Тема 4. Управление карьерой.

1. Вопросы для подготовки:

1. Планирование и контроль деловой карьеры.
2. Контроль деловой карьеры.
3. Этапы формирования деловой карьеры.

2. Эссе: Моя профессиональная карьера.

3. Тесты.

Семинар 9. Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Планирование человеческих ресурсов.
Требования к кандидату на вакантное рабочее место.
Методы подбора кандидатов на вакантное место.

2. Деловая игра: Функции менеджера по персоналу.

Семинар 10. Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Интервьюирование при приеме на работу.
2. Источники подбора кадров.
3. Альтернатива найму.

2. Практическое задание: Составление анкеты, используемой при приеме на работу.

Семинар 11. Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Отбор персонала в организацию.
2. Роль линейного руководителя и кадровой службы в отборе персонала.
3. Основные методы отбора персонала.

2. Ролевая игра: Проведение собеседования при приеме на работу.

3. Тесты.

Семинар 12. Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Современные формы профессионального обучения и переподготовки кадров.
2. Основные виды, направленность и структура программ обучения персонала.
3. Программы повышения квалификации персонала.

2. Эссе: Содержание традиционного и рыночного подходов к обучению персонала.

Семинар 13. Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Порядок и условия профессиональной переподготовки персонала.
2. Организация повышения квалификации специалистов.
3. Роль повышения квалификации персонала в эффективности работы предприятия.

2. Тренинг: Профессиональное самоопределение.

3. Тесты.

Семинар 14. Тема 7. Мотивация трудовой деятельности.

1. Вопросы для подготовки:

1. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
2. Мотивация труда.
3. Основные факторы мотивации труда.

2. Психологический тест: Определение ценностных ориентаций.

Семинар 15. Тема 7. Мотивация трудовой деятельности.

1. Вопросы для подготовки:

1. Влияние оплаты труда на мотивацию работника.
2. Виды вознаграждений.
3. Индивидуальная и групповая мотивация.

2. Деловая игра: Поиск.

3. Тесты.

Семинар 16. Тема 8. Оценка эффективности управленческого персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления в организации.
2. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда.
3. Критерии оценки результативности труда.

2. Дискуссия на тему: Особенности оценки эффективности управленческого персонала.

Семинар 17. Тема 8. Оценка эффективности управленческого персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Основные методы оценки результативности труда управленческих работников.
2. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.
3. Психологические аспекты оценки персонала в организации.

2. Деловая игра: Анкетный социологический опрос.

3. Тесты.

8 семестр

Семинар 18. Тема 9: Понятие конфликта.

1. Вопросы для подготовки:

1. Понятие конфликта.
2. Сущность конфликта.
3. Конфликт как социально-психологическое явление.

2. Эссе: Характеристика конфликта как социально-психологического феномена.

3. Тесты.

Семинар 19. Тема 10: Причины возникновения конфликтов.

1. Вопросы для подготовки:

1. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов.
2. Основные причины возникновения конфликтов: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.

2. Эссе: Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта.

Семинар 20. Тема 10: Причины возникновения конфликтов.

1. Вопросы для подготовки:

1. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
2. Богатство и власть как основные причины возникновения конфликтов.

2. Деловая игра: Жалоба.

3. Тесты.

Семинар 21. Тема 11: Типология конфликтов.

1. Вопросы для подготовки:

1. Разновидности конфликтов.
2. Национально-этнические конфликты.
3. Конфликты в сфере управления.

2. Практическое задание: Анализ различных типов конфликтов на примере конкретных ситуаций.

Семинар 22. Тема 11: Типология конфликтов.

1. Вопросы для подготовки:

1. Типы конфликтов, возникающих в организациях.
2. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности.
3. Мироззренческие и нормативно-ценностные конфликты.

2. Практическое задание: Анализ социального конфликта.

3. Тесты.

Семинар 23. Тема 12: Структура и динамика конфликта.

1. Вопросы для подготовки:

1. Форма и структура конфликта.
2. Объект и субъект конфликта.
3. Конфликтная ситуация.

2. Практическое задание: Анализ структуры конфликта на примере различных ситуаций.

Семинар 24. Тема 12: Структура и динамика конфликта.

1. Вопросы для подготовки:

1. Инцидент.
2. Стадии развития конфликта.
3. Динамика конфликта.

2. Практическое задание: Анализ структуры организационного конфликта.

3. Тесты.

Семинар 25. Тема 13: Способы управления конфликтами.

1. Вопросы для подготовки:

1. Управление конфликтом.
2. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
3. Характеристика методов управления конфликтами.

2. Практическое задание: Способы регулирования конфликтов: соревнование, избегание, приспособление.

Семинар 26. Тема 13: Способы управления конфликтами.

1. Вопросы для подготовки:

1. Внутриличные методы.
2. Структурные методы.
3. Межличностные методы.

2. Практическое задание: Способы регулирования конфликтов: компромисс, сотрудничество.

3. Тесты.

Семинар 27. Тема 14: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Вопросы для подготовки:

1. Рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией.
2. Адекватное восприятие конфликта.
3. Контроль эмоциональной сферы.

2. Психологический тест: Определение стратегии поведения в конфликте по методике Дж. Г. Скотт.

Семинар 28. Тема 14: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Вопросы для подготовки:

1. Преодоление страха в конфликтной ситуации.
2. Определение существа конфликта.
3. Выработка взаимовыгодных решений.

2. Практическое задание: Решение конфликта с помощью третьей стороны.

3. Тесты.

Семинар 29. Тема 15: Способы выхода из конфликта.

1. Вопросы для подготовки:

1. Основные формы завершения конфликта: насилие, разъединение, примирение.
2. Завершение конфликта с помощью третьей стороны:
3. Насилие и социальное давление.

2. Практическое задание: Исследование способов регулирования конфликтов по тесту К. Томаса.

Семинар 30. Тема 15: Способы выхода из конфликта.

1. Вопросы для подготовки:

1. Суд.
2. Арбитраж.
3. Медиация.

2. Практическое задание: Завершение конфликта с помощью медиации.

3. Тесты.

Семинар 31. Тема 16: Переговоры в конфликтной ситуации.

1. Вопросы для подготовки:

1. Характеристика переговорных стилей в конфликтной ситуации.
2. Жесткий стиль.
3. Мягкий стиль.

2. Практическое задание: Выработка тактики поведения в конфликте.

Семинар 32. Тема 16: Переговоры в конфликтной ситуации.

1. Вопросы для подготовки:

1. Торговый стиль.
2. Сотруднический стиль.
3. Выигрыш и проигрыш участников конфликта.

2. Психологический тест: Умеете ли вы вести деловые переговоры?

3. Тесты.

Семинар 33. Тема 17: Предупреждение конфликтов в организации.

1. Вопросы для подготовки:

1. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.

2. Открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации.
3. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.

2. Психологический тест: Самооценка конфликтности.

Семинар 34. Тема 17: Предупреждение конфликтов в организации.

1. Вопросы для подготовки:

1. Предупреждение конфликтов в организации.
2. Прогнозирование конфликтов.
3. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии.

2. Эссе: Правила предупреждения конфликтов в организации.

3. Тесты.

9 семестр

Семинар 35. Тема 18: Психологические аспекты управленческой деятельности.

1. Вопросы для подготовки:

1. Понятие психологии управления: предмет, объект, цель, задачи.
2. Понятия: организация, управление, руководство.
3. Управленческие функции.

2. Эссе: Профессиограмма руководителя.

Семинар 36. Тема 18: Психологические аспекты управленческой деятельности.

1. Вопросы для подготовки:

1. Психологические подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя.
2. Уровни управления.
3. Руководитель низового, среднего и высшего звеньев.

2. Эссе: Профессиограмма «идеального» руководителя.

3. Тесты.

Семинар 37. Тема 19: Социально-психологические параметры управленческой деятельности.

1. Вопросы для подготовки:

1. Понятие нормы в психологии: эталон, среднестатистическая норма, функциональная норма.
2. Социально-психологическая структура группы.
3. Групповая динамика.

2. Практическое задание: Способы поведения как реализация социальной роли «начальника», «подчиненного», «коллеги».

Семинар 38. Тема 19: Социально-психологические параметры управленческой деятельности.

1. Вопросы для подготовки:

1. Социальные роли.
2. Роли руководителя, межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено.
3. Информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель.

2. Ролевая игра: Есть контакт.

3. Тесты.

Семинар 39. Тема 20: Управление собой.

1. Вопросы для подготовки:

1. Самоуправление и самоорганизация руководителя – основа успешной деятельности.
2. Постановка личных целей и планирование их реализации.
3. Способы поддержания собственной мотивации.

2. Эссе: Правильная организация труда и отдыха.

Семинар 40. Тема 20: Управление собой.

1. Вопросы для подготовки:

1. Индивидуальный стиль деятельности руководителя.

2. Таймменеджмент.
 3. Схема составления психологического портрета.
- 2. Психологический тест:** Родитель – Взрослый – Дитя.
- 3. Тесты.**

Семинар 41. Тема 21: Стили управления.

1. Вопросы для подготовки:

1. Психологические основы эффективной управленческой деятельности.
2. Социально-психологические особенности руководителя.
3. Понятие «стиля руководства».

- 2. Эссе:** Влияние стиля управления на эффективность деятельности специалистов.

Семинар 42. Тема 21: Стили управления.

1. Вопросы для подготовки:

1. Традиционные стили управления.
2. Управленческая матрица.
3. Вероятностная модель эффективности руководства.

- 2. Психологический тест:** Определение стиля руководства.

3. Тесты.

Семинар 43. Тема 22: Руководство и лидерство.

1. Вопросы для подготовки:

1. Организация как формальное и неформальное объединение людей.
2. Основные теории лидерства.
3. Руководитель и лидер: сходство и различие.

- 2. Эссе:** Особенности взаимосвязи руководства и лидерства.

Семинар 44. Тема 22: Руководство и лидерство.

1. Вопросы для подготовки:

1. Руководство: власть и личное влияние.
2. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность.
3. Авторитет руководителя.

- 2. Психологический тест:** Диагностика лидерских способностей.

3. Тесты.

Семинар 45. Тема 23: Руководство и власть.

1. Вопросы для подготовки:

1. Профессионализация психики руководителя.
2. Власть как психологическое явление.
3. Видимые и невидимые источники власти.

- 2. Эссе:** Особенности взаимосвязи руководства и власти.

Семинар 46. Тема 23: Руководство и власть.

1. Вопросы для подготовки:

1. Социальная направленность доминирования.
2. Виды доминирования: конкурирующее, организующее, заботливое, агрессивное.

- 2. Практическое задание:** Анализ конфликтных ситуаций.

3. Тесты.

Семинар 47. Тема 24: Конфликты и способы их разрешения.

1. Вопросы для подготовки:

1. Природа и типология конфликтов.
2. Межличностные конфликты, динамика их развития в стандартных ситуациях.
3. Личностные конфликты и их последствия для человека.

- 2. Психологический тест:** Исследование акцентуаций характера.

Семинар 48. Тема 24: Конфликты и способы их разрешения.

1. Вопросы для подготовки:

1. Способы решения конфликтных ситуаций.
2. Личности: ситуативно-конфликтные и перманентно конфликтные.
3. Типология психологической защиты личности в условиях конфликтной ситуации.

2. Практическое задание: Анализ конфликтных ситуаций.

3. Тесты.

Семинар 49. Тема 25: Управление групповой динамикой.

1. Вопросы для подготовки:

1. Принятие решения как мыслительная задача.
2. Типичные ситуации, в которых руководитель должен принимать решения.
3. Подходы к принятию решения: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный.

2. Тренинг: Овладение искусством критики.

Семинар 50. Тема 25: Управление групповой динамикой.

1. Вопросы для подготовки:

1. Психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
2. Коллективные формы принятия управленческих решений.
3. Виды деловых игр.

2. Практическое задание: Анализ конфликтных ситуаций.

3. Тесты.

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕМ

Одним из главных методов изучения курса «Управление персоналом» является *самостоятельная работа студентов* с учебной, научной и другой рекомендуемой преподавателем литературой.

Цель самостоятельной работы – расширение кругозора и углубление знаний в области социальной психологии.

Самостоятельная работа проявляется в двух аспектах: 1) ознакомление с новшествами по материалам периодической печати и их обсуждением на семинарах; 2) в дополнение к лекционному материалу необходима самостоятельная работа с учебной литературой для формирования фундаментальных знаний системного характера.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при учении каждой темы дисциплины на семинарских занятиях. Это текущий опрос, тестовые задания, решение кейс-задач в аудитории и дома (с проверкой исполнения качества решений), ролевые игры.

Полнота восприятия может быть обеспечена самостоятельной и вдумчивой проработкой учебных вопросов социальной психологии с учетом актуальности и значимости для экономики России и будущей специализации студента.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости-рефераты, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – вопросы к зачету

Традиционные формы:

- реферат;
- практические задачи и задания;
- психологические тесты.

Инновационные формы:

- эссе;
- кейс-задание;
- ролевая игра;
- деловая игра;
- тренинг.

Методические рекомендации по написанию эссе.

Построение эссе - это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе.

Титульный лист.

Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически;

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Объемы эссе колеблются от 1-4 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 35 мм слева и 15 мм. справа, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5.

Методические рекомендации по выполнению кейс-заданий

Кейс-задание - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Технология работы при использовании кейс-метода приведено в табл. 1.

Таблица 1. Подготовка и обучение кейс- методам

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия студента
До занятия	1. Подбирает кейс 2. Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки студентов 3. Разрабатывает сценарий занятия	1. Получает кейс и список рекомендуемой литературы 2. Индивидуально готовится к занятию
Во время занятия	1. Организует предварительное обсуждение кейса 2. Делит группу на подгруппы 3. Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями	1. Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы 2. Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие 3. Принимает или участвует в принятии решений
После занятия	1. Оценивает работу студентов 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы	1. Составляет письменный отчет о занятии по данной теме

Задания для самостоятельной работы

Вопросы для самостоятельного изучения и обсуждения

Семинар 1. Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое система управления персоналом в организации?
2. Дайте понятия объекта и субъекта управления?
3. Каковы особенности разработки кадровой политики организации?

2. Эссе: Основные этапы развития теории и практики управления персоналом.

Семинар 2. Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Контрольные вопросы:

1. Какова структура системы управления персоналом в организации?
2. Каковы особенности создания новых служб управления персоналом?
3. Почему управление персоналом в организации рассматривается как система?

2. Психологический тест: Оценка стиля управления.

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю 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 делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчинённых неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни плохого, ни хорошего.
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 никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой 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 выступить против него.
27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные 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 — распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные — безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

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

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

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

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

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

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

57. Прежде чем упрекать подчиненного, 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 делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ-таблица к тесту СУ

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма ответов
Авторитарно-единоличный	1,6,7, 12, 13, 18, 19, 24,25,30,31,36,37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2,5,8, 11, 14, 17,20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44,47, 50, 53, 56, 59	
Едилично-демократический	3,4,9, 10,15, 16,21, 22, 27, 28, 33, 34, 39,40,45,46,51,52, 57,58	

Точно определить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или едилично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной:

минимальной (0—7),

средней (8—13),

высокой (14—20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

Характеристика индивидуального стиля управления

Авторитарно-единоличный

Минимальная (0—7): проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчинённых.

Средняя (8—13): отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Высокая (14—20): раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к едилично-власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

Пассивно-попустительский

Минимальная (0—7): проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

Средняя (8—13): отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

Высокая (14—20): показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

Единолично-демократический

Минимальная (0—7): свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

Средняя (8—13): раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение.

Высокая (14—20): отражает 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 личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе.

Семинар 3. Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.

1. Контрольные вопросы:

1. Какова система работы с кадрами в организации?
2. В чем заключается включение службы управления персоналом в руководство организацией?
3. Перечислите этапы построения организационной структуры системы управления персоналом.

2. Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:

Каково структурное местоположение кадровой службы? Перечислите особенности структурной подчиненности кадровой службы. В чем преимущество структурного подчинения службы управления персоналом в качестве отдела общему руководству организации? Каковы недостатки структурной подчиненности кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству? В чем заключается суть формирования внутренней организационной структуры системы управления персоналом?

Семинар 4. Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.

1. Контрольные вопросы:

1. Перечислите классификацию персонала по категориям.
2. В чем специфика кадрового обеспечения организации?
3. Каковы особенности построения организационной структуры системы управления персоналом?

2. Практическое задание: Построение организационной структуры системы управления персоналом организации.

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации. Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения

по управлению персоналом могут быть созданы на уровне производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, участков), входящих в состав крупного предприятия.

Семинар 5. Тема 3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

1. Контрольные вопросы:

1. Перечислите критерии анализа кадрового потенциала организации.
2. Каковы особенности организации и функции работы с кадрами?
3. В чем специфика современной службы управления персоналом?

2. Практическая задача: Определение логической последовательности выполнения функций.

Исходные данные

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;
3. анализ маркетинговой информации;
4. разработка системы целей управления персоналом;
5. определение содержания труда на каждом рабочем месте;
6. выбор путей покрытия потребности в персонале;
7. адаптация персонала;
8. определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
9. формирование системы управления персоналом;
10. планирование качественной и количественной потребности в персонале;
11. отбор персонала;
12. определение потребности в персонале;
13. производственная социализация персонала;
14. мотивация трудовой деятельности;
15. управление карьерой персонала;
16. высвобождение персонала;
17. определение содержания и процесса мотивации;
18. деловая оценка персонала;
19. использование денежных и неденежных побудительных систем;
20. развитие персонала;
21. организация обучения персонала.

Постановка задачи: Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Семинар 6. Тема 3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

1. Контрольные вопросы:

1. Что включает в себя работа с кадровым резервом?
2. Каковы основные этапы процесса формирования резерва кадров?
3. Перечислите источники формирования резерва кадров в организации.

2. Деловая игра: Формирование целей и функций системы управления персоналом организации.

Описание деловой игры:

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

1. форма собственности;
2. наименование продукции или услуг;
3. уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
4. уровень технической оснащенности производства и управления;

5. стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
 6. наличие филиалов;
 7. финансовое состояние;
 8. размер организации по численности персонала;
 9. наличие разных категорий персонала;
 10. профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
- Формулируется миссия (основная цель) организации.

Семинар 7. Тема 4. Управление карьерой.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы психологические аспекты должностного роста специалиста на предприятии?
2. В чем заключается оценка жизненной ситуации?
3. Каковы особенности планирования личной деловой карьеры?

2. Психологический тест: Самоописание способностей.

Задание. Каждому на листе бумаги надо написать:

- а) 5 способностей, которые развиты наиболее сильно; 5 видов деятельности (дел), которые более всего получаются;
- б) 5 способностей, которые наименее развиты; 5 видов деятельности, которые получаются хуже всего;
- в) 5 способностей, которыми хотели бы обладать в идеале; 5 видов деятельности, которые хотелось бы качественно, выполнять.

Результаты вносятся в предложенную ниже таблицу.

Оценка своих способностей

№	Способности, развитые наиболее сильно	Способности наименее развитые	Способности, которыми хочу обладать в идеале
1			
2			
3			
...			

Семинар 8. Тема 4. Управление карьерой.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы потребности человека на различных этапах карьеры?
2. В чем заключается взаимосвязь этапов жизни с карьерными устремлениями?
3. Каковы особенности построения системы служебно-профессионального продвижения?

2. Эссе: Моя профессиональная карьера.

Семинар 9. Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Контрольные вопросы:

1. Что предполагает планирование человеческих ресурсов?
2. Каковы требования к кандидату на вакантное рабочее место?
3. Перечислите методы подбора кандидатов на вакантное место.

2. Деловая игра: Функции менеджера по персоналу.

Описание игры: Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Студенты делятся на группы, определяют специфику организации, распределяют следующие функции: разработка стратегии управления персоналом; разработка кадровой политики; планирование кадровой работы; наем и отбор рабочих, а также специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и подготовки.

Семинар 10. Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Вопросы для подготовки:

1. Каковы особенности интервьюирования при приеме на работу?
2. Перечислите источники подбора кадров.
3. В чем суть альтернативы по найму?

2. Практическое задание: Составление анкеты, используемой при приеме на работу.

Семинар 11. Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы особенности отбора персонала в организацию?
2. В чем заключается роль линейного руководителя и кадровой службы в отборе персонала?
3. Каковы основные методы отбора персонала?

2. Ролевая игра: Проведение собеседования при приеме на работу.

Описание игры:

Студенты делятся по парам. Один - руководитель службы управления персоналом, который будет проводить собеседование, другой – кандидат на вакантную должность. Определяется специфика организации, вакантная должность, составляются вопросы для собеседования и затем проводится собеседование.

Семинар 12. Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы современные формы профессионального обучения и переподготовки кадров?
2. Перечислите основные виды программ обучения персонала.
3. Какие программы повышения квалификации персонала вы знаете?

2. Эссе: Содержание традиционного и рыночного подходов к обучению персонала.

Семинар 13. Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

1. Контрольные вопросы:

1. Определите порядок и условия профессиональной переподготовки персонала.
2. В чем заключается организация повышения квалификации специалистов?
3. Какова роль повышения квалификации персонала в работе предприятия?

2. Тренинг: Профессиональное самоопределение.

Техника «Плюс, минус, интересно».

Задание 1. Инструкция: «Найдите в своих тетрадях таблицу, которую мы заполняли на первом занятии, выберите из нее профессию (именно профессию) наиболее вам интересную. Если не можете выбрать профессию, то выберите интерес или увлечение. Запишите эту профессию или интерес в приведенную ниже таблицу.

№	Профессия	Плюс	Минус	Интересно
1.				
2.				
...				

Запишите в первой колонке таблицы как можно больше плюсов, которые у вас появятся, если вы получите эту профессию и станете работать. Во второй колонке приведите как можно больше минусов этой же ситуации. В третью колонку запишите как можно больше интересного (например: интересно, а как я буду жить, если получу эту профессию, кто станет моими друзьями, как я буду выглядеть и т.д.) Старайтесь, чтобы в каждой колонке было не меньше десяти вариантов».

На работу отводится 15 мин. По окончании каждый член группы зачитывает свою профессию и ответы в таблице. Члены группы могут задавать вопросы, уточнять, дополнять, подсказывать. Все дополнения участники заносят в таблицу.

Обсуждение ведется с опорой на примеры из хода решения задачи обсуждения — усвоение и разбор на конкретном примере алгоритма принятия решения.

Задание 2. Выберите еще одну профессию и заполните такую же таблицу. Сравните таблицы двух профессий и с опорой на них решите, какая профессия вам подходит больше и какая для вас более реальна. Что нужно сделать, чтобы добиться своей цели?

Игра «Подарки». Участники разбиваются по парам и дарят друг другу подарки.

Подведение итогов занятия

Каждый член группы отвечает на вопросы: «Что нового я узнал в результате наших встреч?», «Что понравилось?», «Что не понравилось?», «Чем могут быть полезны эти знания в дальнейшем?». Обсуждение ведется с опорой на примеры из хода занятий.

Важно обратить внимание на то, что полученные знания помогут участникам группы адекватно оценить свои способности, сделать правильный выбор в мире профессий, обдуманно и осознанно строить свою жизнь.

Семинар 14. Тема 7. Мотивация трудовой деятельности.

1. Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие мотивации и мотива.
2. В чем взаимосвязь потребностей, притязаний и ожиданий?
3. Каково значение стимула и установки в мотивации?

2. Психологический тест: Определение ценностных ориентаций.

Система ценностных ориентации определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

Наиболее распространенной в настоящее время является методика измерения ценностных ориентации М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. М. Рокич различает два класса ценностей:

терминальные — убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

инструментальные — убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Респонденту предъявляются два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Инструкция: «Сейчас вам будет предъявлен набор из 18 карточек с обозначением ценностей. Ваша задача — разложить их по порядку значимости для вас как принципов, которыми вы руководствуетесь в вашей жизни.

Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите карточки и, выбрав ту, которая для вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Затем то же самое проделайте со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18-е место.

Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать вашу истинную позицию».

Стимульный материал

Список А (терминальные ценности):

- активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;

- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллект);
- продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей);
- развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей);
- творчество (возможность творческой деятельности);
- уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б (инструментальные ценности):

- аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- воспитанность (хорошие манеры);
- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- жизнерадостность (чувство юмора);
- исполнительность (дисциплинированность);
- независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные решения);
- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- честность (правдивость, искренность);
- эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- чуткость (заботливость).

Достоинством методики является универсальность, удобство и экономичность в проведении обследования и обработке результатов, гибкость — возможность варьировать как стимульный материал (списки ценностей), так и инструкции. Существенным ее недостатком является влияние социальной желательности, возможность неискренности. Поэтому особую роль в данном случае играет мотивация диагностики, добровольный характер тестирования и наличие контакта между психологом и испытуемым. Методику не рекомендуется применять в целях отбора и экспертизы.

Для преодоления указанных недостатков и более глубокого проникновения в систему ценностных ориентации возможны изменения инструкции, которые дают дополнительную диагностическую информацию и позволяют сделать более обоснованные выводы. Так, после основной серии можно попросить испытуемого ранжировать карточки, отвечая на следующие вопросы:

«В каком порядке и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в вашей жизни?»

«Как бы вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?»

«Как, на ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?»

«Как сделало бы это, по вашему мнению, большинство людей?»

«Как это сделали бы вы 5 или 10 лет назад?»

«Как это сделали бы вы через 5 или 10 лет?»

«Как ранжировали бы карточки близкие вам люди?»

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются «конкретные» и «абстрактные» ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т.д.

Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела, индивидуалистические и конформистские ценности, альтруистические ценности, ценности самоутверждения и ценности принятия других и т.д.

Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентации. Необходимо попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удастся выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы

ценностей или даже неискренность ответов. Обследование лучше проводить индивидуально, но возможно и групповое тестирование.

Семинар 15. Тема 7. Мотивация трудовой деятельности.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы цели мотивации персонала?
2. Перечислите принципы эффективной организации труда.
3. В чем заключается эффективность системы мотивации персонала?

2. Деловая игра: Поиск.

Игра представляет собой специально отрегулированное взаимодействие нескольких групп по 3—5 человек при поиске недостающей информации. Общее количество участников — 25—30 человек (возможно и большее количество участников, но при этом снижается мотивационный эффект из-за долгого ожидания очередного собственного действия), они располагаются в аудитории по кругу.

Участникам объявляют, что на всю группу имеется некоторая общая информация, состоящая из трех разных блоков. В каждом блоке свои наименования единиц:

1-й блок	2-й блок	3-й блок
Январь	Понедельник	Первое
Февраль	Вторник	Второе
Март	Среда	Третье
Апрель	Четверг	Четвертое
Май	Пятница	Пятое
Июнь	Суббота	Шестое
Июль	Воскресенье	Седьмое
Август		Восьмое
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		

Примечание: количество единиц 3-го блока может варьироваться экспериментатором в зависимости от количества участников.

Все объявленные единицы нанесены на соответствующие карточки (для данного варианта — 27 штук).

Экспериментатор на глазах у группы извлекает наугад из каждого блока по одной карточке, не показывая их содержания.

Это — искомая информация. Остальные карточки перемешивают и раздают поровну в каждую группу таким образом, чтобы содержание карточек было известно только членам группы.

Теперь группы, обмениваясь информацией по определенным правилам (см. ниже), должны выяснить содержание недостающих карточек. Ту группу, которая первой решит эту задачу, объявляют победившей.

Для решения задачи необходимо построить алгоритм поиска и организовать группу для работы по алгоритму с учетом следующих правил.

Игру начинает группа 1. Учитывая содержание своих карточек, группа должна объявить гипотезу о том, каких карточек недостает в игре. Например, «пятое, январь, среда».

Все участники молча проверяют, нет ли у них названных карточек. Слово для возможного опровержения предоставляется группе, расположенной за той, которая объявила гипотезу. Если у этой группы есть названные карточки, она обязана объявить, что гипотеза неверна, и предъявить названную карточку только группе — автору гипотезы. При этом, если у опровергающей группы далось больше названных карточек: две или даже все три, она все равно предъявляет только одну. Если после объявления гипотезы названные карточки обнаружатся в других группах, они ждут своей очереди для опровержения. Это происходит в том случае, когда следующая за автором гипотезы группа не имеет названных карточек и не опровергает (объявляет о пропуске) гипотезу, теперь возможность опровержения предоставляется следующей по порядку группе, если она пропускает - следующей, и т. д.

После того как выдвинутая гипотеза опровергнута и заявившей ее группе предъявлена карточка, например, «пятое», другие группы не объявляют о наличии у себя названных в гипотезе карточек, и игра продолжается. Теперь слово для гипотезы предоставляется группе 2, ее в первую очередь может опровергнуть группа 3. Если группа 3 протекает гипотезу без опровержения (это возможно только в том случае, если у нее действительно нет названных карточек), то группа 4, и т. д. Затем гипотезу объявляет следующая группа.

После того как выдвижение гипотез прошло первый круг, то есть опровергнута выдвинутая 6-й группой, экспериментатор спрашивает участников, нужна ли пауза в игре, и может ответить на вопросы относительно правил игры.

Во время паузы необходимо сделать следующее пояснение: победившей считается та группа, которая в свою очередь, выдвигая гипотезу, объявит о том, что она сообщает результат игры. Если сообщенный результат никто не опровергает, ведущий сверяется с извлеченными карточками и объявляет победителя. Если объявленный результат будет опровергнут одной из групп, претендовавшая на победу группа снимается с игры, а ее карточки раздаются играющим (возможны и другие санкции).

Если группа не объявила о результате, а просто выдвинула гипотезу, которая не нашла опровержения, игра продолжается, и слово для гипотезы предоставляется следующей группе. Она, разумеется, может воспользоваться оплошностью своих партнеров-противников по игре и объявить результат, выйдя победителем.

Конфликтность в данной игровой процедуре задается:

- 1) необходимостью отслеживать сразу несколько источников информации, успевать их согласовывать, анализировать и принимать ответственные решения, каждое из которых немедленно меняет ситуацию как авторов решения, так и всех остальных участников взаимодействия, и, таким образом, решать задачу соорганизации в группе параллельно с преобразованием информационного материала;
- 2) разными представлениями участников о способах оптимальной фиксации и о собственных ролях;
- 3) возможностью не только оптимизировать собственный поиск, но и затруднять решение задачи для других групп, то есть широким диапазоном возможных стратегий межгруппового взаимодействия.

Для дополнительных затруднений ведущим может быть предложен высокий темп игры и ограничения временного ресурса на выдвижение гипотез и принятие решений.

Семинар 16. Тема 8. Оценка эффективности управленческого персонала.

1. Контрольные вопросы:

1. В чем суть оценки эффективности труда специалистов управления в организации?
2. Перечислите классификацию факторов, учитываемых при оценке результативности труда.
3. Каковы критерии оценки результативности труда?

2. Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:

В каких технологиях работы с персоналом применяется оценка сотрудника руководителем? Какова сущность оценки персонала? В чём заключается основной смысл оценочного собеседования руководителя с сотрудником? Почему для обозначения процедуры регулярной оценки нецелесообразно использовать термин "аттестация"?

Семинар 17. Тема 8. Оценка эффективности управленческого персонала.

1. Контрольные вопросы:

1. В чем суть основных методов оценки результативности труда управленческих работников?
2. Каковы показатели оценки эффективности деятельности управления персоналом?
3. Значения психологических аспектов в оценке персонала в организации.

2. Деловая игра: Анкетный социологический опрос.

Описание деловой игры и постановка задачи

Умение проводить социологические исследования - необходимое условие успешной деятельности специалистов по управлению персоналом. Целями предлагаемой игры являются закрепление знаний по социологии труда, освоение и развитие практических навыков по подготовке методической программы и инструментария социологического опроса, проведению полевого этапа исследования, анализу результатов исследования и разработке рекомендаций и решений. Игра должна носить состязательный характер. Для этого группа подразделяется на две подгруппы, которые будут работать параллельно и разрабатывать одну общую тему. По ходу игры на определенных ее этапах предполагается проводить совместные обсуждения принимаемых решений, оценивать их обоснованность и качество работы исследовательских подгрупп. По своему содержанию и порядку проведения игра складывается из двух этапов продолжительностью два академических часа каждый и с перерывом между ними в одну-две недели. На первом этапе формируются две подгруппы, определяется тема исследования, разрабатываются методическая программа и инструментарий исследования - анкета. Время перерывов используется для размножения анкеты, раздачи ее респондентам и сбора заполненных анкет. На втором этапе анкеты обрабатываются, анализируются результаты опроса, подготавливаются общие выводы и рекомендации, а также итоговый отчет.

Методические указания

На начальном этапе игры преподаватель раскрывает ее цели и задачи, порядок проведения, характеризует содержание основных этапов, формулирует желаемые конечные результаты. В рамках первого этапа игры можно выделить три стадии: формирование творческих коллективов; выбор темы исследования, обсуждение и разработка методической программы; разработка инструментария исследования - анкеты. Для формирования творческих коллективов прежде всего необходимо выявить неформальных лидеров, которые могли бы возглавить их работу. С этой целью проводится социологический опрос: участникам раздаются карточки опроса - чистые листки бумаги и предлагается внести в каждую карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, могли бы стать лидерами в исследовательских группах. При этом можно использовать рейтинговую оценку: кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать при подсчете полученных голосов в 4 балла, вторую - в 3 балла и т.д. Результаты опроса определяются счетной комиссией, избираемой открытым голосованием. После того как исследовательские группы сформированы, выбирается тема исследования. Предпочтение следует отдать проблемам, непосредственно затрагивающим интересы участников игры, по которым они могут вести дискуссию заинтересованно, со знанием дела. После того как тема исследования сформулирована и перед тем как участники игры приступят к разработке методической программы, преподаватель напоминает, что в процессе разработки программы исследования им потребуется четко определить объект и предмет исследования, установить рациональные методы исследования и сбора информации, сформулировать рабочие гипотезы, определить объем работы и сроки ее выполнения, составить календарный план работы. Наибольшую сложность и в то же время наибольший интерес представляет разработка рабочих гипотез, которые будут определять весь ход исследования, структуру и содержание инструментария опроса - анкеты. Обычно для всестороннего исследования проблемы требуется сформулировать шесть-восемь гипотез, которые увязываются в определенной логической последовательности и находят свое отражение в вопросах анкеты. В качестве примера можно привести рабочие гипотезы, выработанные студентами Государственного университета управления при выполнении научной работы (в рамках проведения анкетного опроса по теме «Пути повышения качества обучения студентов в высшей школе»). Всего было сформулировано девять гипотез. Перечислим некоторые из них. Первая гипотеза: основные недостатки в системе подготовки специалистов в высшей школе закладывались самой системой централизованного планирования. Обусловливаемые ею планы набора и выпуска специалистов, оценка деятельности вузов по средней успеваемости, по удельному весу отсева приводили, с одной стороны, к снижению требовательности профессорско-преподавательского состава к качеству подготовки специалистов, с другой - порождали иждивенчество и безответственность за результаты учебы среди

студентов. В условиях рынка труда и конкуренции необходима коренная реформа высшего образования. Вторая гипотеза звучала так: начать реформу необходимо со средней школы. Уже на школьной скамье следует воспитывать чувство ответственности за результаты учебы. Школьники должны зарабатывать свое право на получение высшего образования. Для этого нужно поднять авторитет школы и предоставить ей право выдавать по результатам профориентации и профотбора рекомендательные письма, являющиеся достаточным основанием для зачисления в вузы одаренных школьников без вступительных экзаменов. Целесообразно установить школам квоты на выдачу подобных рекомендаций в зависимости от уровня организации учебного процесса. На первой стадии производится обработка анкет - проверяются полнота и качество заполнения анкет; отбраковываются анкеты, где не заполнена «паспортичка» либо отсутствуют ответы более чем на 30% основных вопросов; группируются и кодируются открытые вопросы; обрабатывается первичная информация. Обработка информации может проводиться вручную либо с помощью ЭВМ по стандартной программе. Выбор способа обработки анкет остается за руководителем игры. Наиболее интересная и творческая стадия игры - анализ и обобщение результатов опроса. Эту стадию следует начинать с наиболее простой формы - группировки респондентов по выбранному признаку или принципу (пол, возраст, семейное положение, успеваемость и т.д.) и подсчета числа ответов по той или иной группе. В общем случае группировка респондентов ведется в рамках «паспортички» и может идти в трех направлениях: по количественному признаку, когда группы респондентов характеризуются числовой величиной (возраст: 18-25, 26-30 и т.д.); зачисление респондентов в номинальные группы (по полу, возрасту, семейному положению и т.д.); упорядочение информации в ранжированном ряду (по успеваемости, посещаемости и др.). В ряде случаев возникает необходимость комбинированной группировки по двум или более признакам (мужчины и женщины; семейные и холостые; проживающие в общежитии и в семье с родителями, и т.п.). Выбор того или иного вида группировки зависит от содержания гипотез и от квалификации исследователя. Результаты подсчетов ответов оформляются в виде таблиц или графиков, рисунков. Числовые значения результатов исследования составляют исходный материал для обобщения и выводов. Научная глубина, обоснованность выводов и рекомендаций зависят от опыта исследователя, его склонности к анализу и обобщению. Вместе с тем исходная позиция исследователя при интерпретации данных строго предопределяется задачами исследования, методической программой, рабочими гипотезами. Участники игры в процессе интерпретации эмпирических данных вносят в них содержательный смысл, проверяют рабочие гипотезы. В общем случае логика доказательства истинности (или ложности) гипотез основана на поиске взаимосвязей между характеристиками объекта, выявлении тенденций и причин возникающих изменений в его состоянии. Руководитель игры обращает внимание участников на целесообразность применения двух последовательных стадий интерпретации: сравнение числовых рядов (посещаемость занятий по разным дисциплинам) и поиск факторных признаков (качество лекций, удобство расписания, значимость дисциплины для специалиста данного профиля и т.д.). Процесс анализа и обобщения результатов исследования предоставляет руководителю игры дополнительные возможности для организации содержательной творческой дискуссии и оценки способностей участников к анализу и обобщениям. Заканчивается игра составлением отчета о результатах исследования. В первой части отчета даются обоснование актуальности выбранной темы и краткая характеристика исследования (методы исследования, выборка, репрезентативность данных и т.д.). Во второй части приводится характеристика объекта по социально-демографическим признакам (пол, возраст, семейное положение и т.д.). В третьей и последующих частях даются ответы на рабочие гипотезы. Число таких подразделов равняется числу высказанных гипотез. В заключение формулируются общие выводы и рекомендации.

8 семестр

Семинар 18. Тема 9: Понятие конфликта.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое конфликт?
2. В чем сущность конфликта?
3. В чем суть конфликта как социально-психологического явления?

2. Эссе: Характеристика конфликта как социально-психологического феномена.

Семинар 19. Тема 10: Причины возникновения конфликтов.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы объективные и субъективные причины возникновения конфликтов?
 2. Перечислите основные причины возникновения конфликтов.
2. Эссе: Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта.

Семинар 20. Тема 10: Причины возникновения конфликтов.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы предпосылки возникновения конфликта в процессе общения?
2. Почему богатство и власть являются основными причинами возникновения конфликтов?

2. Деловая игра: Жалоба.

Цель игры. Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций. Игровая ситуация. Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников. Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам – руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

Порядок проведения игры. Подготовительный этап. За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию. Студенты получают указания по самостоятельному изучению литературы и уяснению основных понятий: «конфликт», «структура конфликта», «субъекты конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиция в конфликте». В ходе игры:

1. Учебная группа разбивается на три команды. Первая команда – руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор. Вторая команда – рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»). Третья команда – эксперты (3–5 человек). Время на распределение ролей – 5 минут. Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру. Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд. Время на подготовку – 15 минут.

3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы. Игровой сценарий. «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15–20 минут). После ответов на вопросы выслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на выслушивание мнений может быть выделено 5 минут). Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор». Оценка содержания работы. После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15–20 минут).

4. Подведение преподавателем итогов игры.

Семинар 21. Тема 11: Типология конфликтов.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы разновидности конфликтов?
2. В чем суть национально-этнических конфликтов?
3. В чем суть конфликтов в сфере управления?

2. Практическое задание: Анализ различных типов конфликтов на примере конкретных ситуаций.

1. 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?

2. 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?

Семинар 22. Тема 11: Типология конфликтов.

1. Контрольные вопросы:

1. Перечислите типы конфликтов, возникающих в организациях?
2. В чем особенности конфликтов в общественной и индивидуальной деятельности?
3. В чем суть мировоззренческих и нормативно-ценностных конфликтов?

2. Практическое задание: Анализ социального конфликта.

1. 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. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.
2. 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... Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Семинар 23. Тема 12: Структура и динамика конфликта.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы формы и структура конфликта?
2. Что такое объект и субъект конфликта?
3. В чем суть конфликтной ситуации?

2. Практическое задание: Анализ структуры конфликта на примере различных ситуаций.

1. 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?
2. 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?

Семинар 24. Тема 12: Структура и динамика конфликта.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое инцидент?
2. Перечислите стадии развития конфликта?
3. Что предполагает динамика конфликта?

2. Практическое задание: Анализ структуры организационного конфликта.

1. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. В чем причина конфликта? Определите структурные компоненты конфликта.
2. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку. Каковы возможные варианты развития конфликта?

Семинар 25. Тема 13: Способы управления конфликтами.

1. Контрольные вопросы:

1. В чем суть управления конфликтом?
2. Каковы социальные и психологические мотивы конфликтов?
3. Дайте характеристику методов управления конфликтами.

2. Практическое задание: Способы регулирования конфликтов: соревнование, избегание, приспособление.

1. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Каковы возможные варианты решения конфликта?

2. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года. Предположите разрешение конфликта различными способами.

Семинар 26. Тема 13: Способы управления конфликтами.

1. Контрольные вопросы:

1. Что предполагают внутриличностные методы?
2. Охарактеризуйте структурные методы.
3. В чем суть межличностных методов?

2. Практическое задание: Способы регулирования конфликтов: компромисс, сотрудничество.

1. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться. Каковы возможные варианты решения конфликта?

2. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд. Предположите разрешение конфликта различными способами.

Семинар 27. Тема 14: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Контрольные вопросы:

1. Какова рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией?
2. Что предполагает адекватное восприятие конфликта?
3. В чем заключается контроль эмоциональной сферы?

2. Психологический тест: Определение стратегии поведения в конфликте по методике Дж. Г. Скотт.

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти известных вам стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек. В будущем вы обязательно сможете расширить репертуар стратегий, но сейчас постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения в конфликтных ситуациях при помощи таблицы Дж. Г. Скотт. Заполняя таблицу, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 – последнее место (ранг). Например, для категории «Использую чаще всего» система рангов может иметь следующий вид: Компромисс – 2; Уход – 3; Настойчивость – 4; Сотрудничество – 1; Приспособление – 5. Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какой из стилей вы используете чаще всего, какой лучше всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас. Это может быть один и тот же стиль (ваш «любимый») или разные стили. Любой результат дает вам информацию для размышлений, если вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать различные стили.

Семинар 28. Тема 14: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы способы преодоления страха в конфликтной ситуации?
2. В чем суть конфликта?
3. Каковы основные пути выработки взаимовыгодных решений?

2. Практическое задание: Решение конфликта с помощью третьей стороны.

1. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем? Как можно разрешить конфликт с помощью третьей стороны?
2. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник. Как выявить и наказать его? Кто может выступить в роли третьей стороны?

Семинар 29. Тема 15: Способы выхода из конфликта.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы основные формы завершения конфликта?
2. В чем особенность завершения конфликта с помощью третьей стороны?
3. Что предполагает насилие и социальное давление?

2. Психологический тест: Исследование способов регулирования конфликтов по тесту К. Томаса.

Для описания типов поведения людей в конфликтах К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

Инструкция для выполнения теста на конфликтность:

Это ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности поведения личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Имеются два варианта А и В, из которых нужно выбрать один, в большей степени соответствующий взглядам, мнению о себе. В бланке для ответов поставить отчетливый крестик соответственно номеру утверждения и одному из вариантов А и В. Отвечать надо как можно быстрее.

1.
 - А. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
 - В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2.
 - А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
3.
 - А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
4.
 - А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5.
 - А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
 - В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6.
 - А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.
 - В. Я стараюсь добиться своего.
7.
 - А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
 - В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8.
 - А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.
9.
 - А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
 - В. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10.

- А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение. П. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.
11.
А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чём состоят все затронутые спорные вопросы
В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
12.
А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.
13.
А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14
А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15.
А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.
16.
А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17.
А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18.
А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19.
А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.
В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20.
А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.
21.
А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.
22.
А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
В. Я отстаиваю свои желания.
23.
А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.
А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25.
А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26.
А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27.

- А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
 В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

- А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

- А. Я предлагаю среднюю позицию.
 В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

- А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
 В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Ключ

	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	В
2			А		
3	А				В
4			А		В
5		А		В	
6	В		А		
7			В	А	
8	А				
9	В			А	
10	А		В		
11		А			В
12			В	А	
13	В		А		
14	В	А			
15				В	А
16	В				А
17	А			В	
18			В		А
19		А		В	
20		А		В	
21		В			А
22	В		А		
23		В	А		
24			В		В
25	А				В
26		В	А		
27				А	В
28	А	В			
29			А	В	
30		В			А

Семинар 30. Тема 15: Способы выхода из конфликта.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое суд?
2. Что такое арбитраж?
3. Каковы особенности медиации?

2. Практическое задание: Завершение конфликта с помощью медиации.

1. Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

2. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Какие действия вы предпримете?

Семинар 31. Тема 16: Переговоры в конфликтной ситуации.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы переговорные стили в конфликтной ситуации?
2. Что предполагает жесткий стиль?
3. Что предполагает мягкий стиль?

2. Практическое задание: Выработка тактики поведения в конфликте.

1. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы вы предприняли в первую очередь?
2. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

Семинар 32. Тема 16: Переговоры в конфликтной ситуации.

1. Контрольные вопросы:

1. Что предполагает торговый стиль?
2. Что предполагает сотруднический стиль?
3. В чем суть выигрыша и проигрыша участников конфликта?

2. Психологический тест: Умеете ли вы вести деловые переговоры?

Инструкция. Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет».

Если вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью, или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Оценка результатов. За каждый ответ, совпадающий с контрольным, начислите себе по 1 баллу.

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует немного поработать над собой.

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты вашего характера. Вам следует продолжать работу над собой. Главное – научиться жестко держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью скрывается нечестность и неискренность.

Семинар 33. Тема 17: Предупреждение конфликтов в организации.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов?
2. В чем проявляется открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации?
3. Каковы пути создания климата взаимного доверия и сотрудничества?

2. Психологический тест: Самооценка конфликтности.

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос Вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов, присвойте этому вопросу два балла.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримете?

- А) избегаю вмешиваться в ссору;
- Б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- В) Я могу вмешаться и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- А) всегда критикую за ошибки;
- Б) да, в зависимости от моего личного отношения к нему;
- В) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

- А) если другие меня поддержат, то да;
- Б) разумеется, я предложу свой план;
- В) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими друзьями, коллегами?

- А) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
- Б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- В) я спорю со всеми, по любому спору.

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди. Ваша реакция.

- А) думаю, что я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- Б) возмущаюсь, но про себя;
- В) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от Вашего мнения зависит судьба этой работы. Как Вы поступите?

- А) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- Б) выделю положительные стороны проекта и предложу представить автору возможность продолжить его разработку;
- В) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что свекровь (теща) говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что вы скажите?

- А) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- Б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
- В) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы реагируете?

- А) делаю им замечание;
 Б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
 В) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал (а).
9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:
 А) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
 Б) попрошу, чтобы он ещё раз, при мне составил счет;
 В) выскажу ему все, что о нем думаю.
10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли Вас это??
 А) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
 Б) да, если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
 В) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице иои срываю свой гнев на ближних.
11. Вы спорите с сыном - подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свои ошибки?
 А) нет;
 Б) разумеется, признаю;
 В) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов: Каждый Ваш ответ оценивается от 1 до 4 баллов.

Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
А	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
Б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
В	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 баллов. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сглаживать, легко избегаете критических ситуаций. Когда Вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не решаетесь её оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 баллов. О Вас говорят, что Вы конфликтная личность. На настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это Вас уважают.

До 14 баллов. Вы мелочны, ищите поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

Семинар 34. Тема 17: Предупреждение конфликтов в организации.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы особенности предупреждения конфликтов в организации?
2. Что значит прогнозирование конфликтов?
3. Какова роль конфликтов в социально-экономическом развитии?

2. Эссе: Правила предупреждения конфликтов в организации.

9 семестр

Семинар 35. Тема 18: Психологические аспекты управленческой деятельности.

1. Контрольные вопросы:

1. Что является предметом и объектом психологии управления?
2. Дайте понятие организации и управлению.
3. Каковы управленческие функции?

2. Эссе: Профессиограмма руководителя.

Семинар 36. Тема 18: Психологические аспекты управленческой деятельности.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы психологические подходы к определению профессионально-важных качеств руководителя?
2. Перечислите уровни управления?
3. В чем особенности деятельности руководителя низового, среднего и высшего звеньев?

2. Эссе: Профессиограмма «идеального» руководителя.

Семинар 37. Тема 19: Социально-психологические параметры управленческой деятельности.

1. Контрольные вопросы:

1. Каково понятие нормы в психологии: эталон, среднестатистическая норма, функциональная норма?
2. Что включает в себя социально-психологическая структура группы?
3. В чем суть групповой динамики?

2. Практическое задание: Способы поведения как реализация социальной роли «начальника», «подчиненного», «коллеги».

Семинар 38. Тема 19: Социально-психологические параметры управленческой деятельности.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое социальная роль?
2. Каковы роли руководителя?
3. В чем суть информационной роли руководителя?

2. Ролевая игра: Есть контакт.

Цель игры: приобрести навыки невербального общения в группе.

Ведущий просит всех расположиться большим полукругом. Затем он предлагает каждому по очереди выйти в центр и постараться любыми доступными ему средствами, кроме словесных, установить контакт с каждым участником.

Обсуждение: анализируются впечатления, возникшие в процессе игры, те средства установления контакта и те признаки, которые свидетельствуют о том, что контакт установлен.

Семинар 39. Тема 20: Управление собой.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое самоуправление и самоорганизация руководителя?
2. Каковы особенности постановки личных целей и планирования их реализации?
3. Каковы способы поддержания собственной мотивации?

2. Эссе: Правильная организация труда и отдыха.

Семинар 40. Тема 20: Управление собой.

1. Контрольные вопросы:

1. Что предполагает индивидуальный стиль деятельности руководителя?
2. Что такое таймменеджмент?
3. Что включает в себя схема составления психологического портрета?

2. Психологический тест: Родитель – Взрослый – Дитя.

Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.

11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 — «Д» (Дитя);
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 — «В» (Взрослый);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 — «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством. Хуже, если на первом месте стоит Р, категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами. Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь.

Д во главе приоритетной формулы — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать. Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

Семинар 41. Тема 21: Стили управления.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы психологические основы эффективной управленческой деятельности?
2. В чем суть социально-психологических особенностей руководителя?
3. Что такое стиль руководства?

2. Эссе: Влияние стиля управления на эффективность деятельности специалистов.

Семинар 42. Тема 21: Стили управления.

1. Контрольные вопросы:

1. В чем суть традиционных стилей управления?
2. Что такое управленческая матрица?
3. Какова вероятностная модель эффективности руководства?

2. Психологический тест: Определение стиля руководства.

Инструкция. Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя, и в каждой характеристике по пять вариантов, в которых она может проявляться.

Выберите, пожалуйста, один или несколько из пяти вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными:

- а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
- б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных ситуациях):

- а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы

руководства;

б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;

в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;

д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

а) сам обращается за советом к подчиненным;

б) не допускает, чтобы подчиненные советовали ему и тем более возражали;

в) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;

г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

а) контролирует работу от случая к случаю;

б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;

в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;

г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;

д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

а) приказывает так, что хочется выполнять;

б) приказывать руководитель не умеет;

в) просьба руководителя не отличается от приказа;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных: а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;

б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;

г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;

- в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:
- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителя:
- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а потом забывается.
14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:
- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина поддерживается за счет того, что подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:
- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко, общаясь с руководителем, его трудно понять.

19. Характер принятия решений по руководству коллективом:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные или оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется в основном за решение мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам руководитель, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен и к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе;
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Ключ: Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский) в соответствии с данной таблицей (то есть сумму чисел, соответствующих каждой букве, обозначающей стиль руководства). Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Оценка результатов: Результат выражается показателями от 1 до 10 баллов.

За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница 3 балла и более. Возможные отношения трех крайних типов в стиле руководства:

- 1) Д-1-1: директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);
- 2) 1-К-1: коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
- 3) 1-1-П: попустительский стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если два стиля выражены приблизительно одинаково и выраженность двух стилей доминируют над третьим, то стиль руководства смешанный:

- 4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т. д.);
- 5) 1-К-П: коллегиально-попустительский (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);
- 6) Д-1-П: директивно-попустительский (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
- 7) Д-К-П: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

При этом результаты смешанного стиля соответствуют разным характеристикам руководства:

- а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;
- б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
- в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Интерпретация результатов: Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально-важных качеств со стилем руководства.

Семинар 43. Тема 22: Руководство и лидерство.

1. Контрольные вопросы:

- 1. Что такое формальное и неформальное объединение людей?
- 2. Каковы основные теории лидерства?
- 3. В чем сходство и различие руководителя и лидера?

2. Эссе: Особенности взаимосвязи руководства и лидерства.

Семинар 44. Тема 22: Руководство и лидерство.

1. Контрольные вопросы:

- 1. Что такое власть?
- 2. Что такое лидерство?
- 3. Каковы особенности авторитета руководителя?

2. Психологический тест: Диагностика лидерских способностей.

Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Инструкция к тесту: Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «—» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

Тестовый материал:

- 1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
- а) да;

- б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
- а) да;
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
- а) да;
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
- а) да;
б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-либо?
- а) да;
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- а) да;
б) нет.
- 7) Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
- а) да;
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
- а) да;
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
- а) да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
- а) да;
б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
- а) да;
б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
- а) да;
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
- а) да;
б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
- а) да;
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?
- а) да;
б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
- а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. Какое из двух мнений вам ближе?
- а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

- б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми;
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- а) да;
- б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- а) да;
- б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да;
- б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да;
- б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да;
- б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да;
- б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да;
- б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да;
- б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да;
- б) нет.
32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?
- а) промолчите;
- б) будете отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

- а) да;
б) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
а) да;
б) нет.
36. Что бы вы предпочли?
а) работать под руководством хорошего человека;
б) работать самостоятельно, без руководителей.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
а) согласен;
б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей?
а) да;
б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
а) да;
б) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
а) опускаете руки;
б) появляется сильное желание их преодолеть.
41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?
а) да;
б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
а) да;
б) нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?
а) введу нужные изменения немедленно;
б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?
а) да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
а) да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
а) да;
б) нет.
47. Кем бы вы предпочли стать?
а) художником, поэтом, композитором, ученым;
б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
а) могучую и торжественную;
б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?
а) да;
б) нет.
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?
а) да;
б) нет.

Ключ к тесту:

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а,

23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключом, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Интерпретация результатов теста:

- Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.
- Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.
- Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.
- Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Семинар 45. Тема 23: Руководство и власть.

1. Контрольные вопросы:

1. В чем суть профессионализации психики руководителя?
2. В чем особенность власти как психологического явления?
3. Каковы видимые и невидимые источники власти?

2. Эссе: Особенности взаимосвязи руководства и власти.

Семинар 46. Тема 23: Руководство и власть.

1. Контрольные вопросы:

1. Что такое социальная направленность доминирования?
2. Каковы виды доминирования?

2. Практическое задание: Анализ конфликтных ситуаций.

1. Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

2. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Семинар 47. Тема 24: Конфликты и способы их разрешения.

1. Контрольные вопросы:

1. Какова природа и типология конфликтов?
2. Что предполагают межличностные конфликты?
3. В чем суть личностных конфликтов?

2. Психологический тест: Исследование акцентуаций характера.

Характерологический опросник К. Леонгарда.

1. У Вас чаще -веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?
3. Бывает ли так, что у Вас на глаза наворачиваются слезы в кино, театре, в беседе и т.п.?
4. Сделав что-то, Вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, и не успокаиваетесь до тех пор, пока не убедитесь еще раз в том, что все сделано правильно?
5. В детстве Вы были так же смелы, как и Ваши сверстники?
6. Часто ли у Вас резко меняется настроение от состояния безграничного ликования до отвращения к жизни, к себе?
7. Являетесь ли Вы обычно центром внимания в обществе, компании?
8. Бывает ли так, что Вы беспричинно находитесь в таком ворчливом настроении, что с Вами лучше не разговаривать?
9. Вы серьезный человек?
10. Способны ли Вы восторгаться, восхищаться чем-то?
11. Предприимчивы ли Вы?
12. Вы быстро забываете, если Вас кто-то обидел?

13. Мягкосердечны ли Вы?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли Вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало в него?
15. Стремитесь ли Вы всегда считаться в числе лучших работников?
16. Бывало ли Вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой?
17. Стремитесь ли Вы во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли Ваше настроение от внешних факторов?
19. Любят ли Вас Ваши знакомые?
20. Часто ли у Вас бывает чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
21. У Вас часто несколько подавленное настроение?
22. Бывали ли у Вас хотя бы один раз истерика или нервный срыв?
23. Трудно ли Вам долго усидеть на одном месте?
24. Если по отношению к Вам несправедливо поступили, энергично ли Вы отстаиваете свои интересы?
25. Можете ли Вы зарезать курицу или овцу?
26. Раздражает ли Вас, если дома занавес или скатерть висят неровно, или Вы сразу же стараетесь поправить их?
27. Вы в детстве боялись оставаться один в доме?
28. Часто ли у Вас бывают колебания настроения?
29. Всегда ли Вы стремитесь быть первым в каком либо виде деятельности?
30. Быстро ли Вы начинаете сердиться или впадать в гнев?
31. Можете ли Вы быть абсолютно, беззаботно веселым?
32. Бывает ли так, что ощущение безграничного счастья буквально пронизывает Вас?
33. Как вы думаете, получился бы из Вас ведущий в юмористическом спектакле?
34. Вы обычно высказываете свое мнение людям достаточно откровенно, прямо и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у Вас неприятных ощущений?
36. Вы любите работу с высокой личной ответственностью?
37. Склонны ли Вы выступать в защиту лиц, по отношению к которым поступили несправедливо?
38. В темный подвал Вам трудно, страшно спускаться?
39. Предпочитаете ли Вы работу такой, где действовать надо быстро, но требования к качеству выполнения невысоки?
40. Общительны ли Вы?
41. В школе Вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли Вы в детстве из дома?
43. Кажется ли Вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта, обиды Вы были до того расстроены, что идти на работу казалось невыносимым?
45. Можно ли сказать, что при неудаче Вы не теряете чувства юмора?
46. Предприняли бы Вы первые шаги к примирению, если Вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
48. Возвращаетесь ли Вы убедиться, что оставили дом или рабочее место в таком состоянии, что там ничего не случится?
49. Преследует ли Вас иногда неясная мысль, что с Вами и Вашими близкими может случиться что-то страшное?
50. Считаете ли Вы, что Ваше настроение очень изменчиво?
51. Трудно ли Вам докладывать (выступать на сцене) перед большим количеством людей?
52. Вы можете ударить обидчика, если он Вас оскорбит?
53. У Вас очень велика потребность в общении с другими людьми?
54. Вы относитесь к тем, кто при каких-либо разочарованиях впадает в глубокое отчаяние?
55. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?
56. Настойчиво ли Вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли трагический фильм взволновать Вас так, что на глазах выступают слезы?
58. Часто ли бывает Вам трудно уснуть из-за того, что проблемы прожитого дня или будущего все время крутятся в Ваших мыслях?

59. В школе Вы иногда подсказывали своим товарищам или давали списывать?
60. Потребуется ли Вам большое напряжение воли, чтобы пройти одному через кладбище?
61. Тщательно ли Вы следите за тем, чтобы каждая вещь в вашей квартире была всегда на одном и том же месте?
62. Бывает ли так, что будучи перед сном в хорошем настроении, Вы на следующий день встаете в подавленном, дрящемся несколько часов?
63. Легко ли Вы привыкаете к новым ситуациям?
64. Бывают ли у Вас головные боли?
65. Вы часто смеетесь?
66. Можете ли Вы быть приветливым даже с тем, кого Вы явно не цените, не любите, не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?
69. Вы настолько любите природу, что можете назвать ее другом?
70. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли Вы, закрыт ли газ, погашен ли свет, заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменяется ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. В Вашей молодости Вы охотно участвовали в кружке художественной самодеятельности?
74. Вы расцениваете жизнь несколько пессимистически, без ожидания радости?
75. Часто ли Вас тянет путешествовать?
76. Может ли Ваше настроение измениться так резко, что состояние радости вдруг сменяется угрюмым и подавленным?
77. Легко ли Вам поднять настроение друзей в компании?
78. Долго ли Вы переживаете обиду?
79. Долго ли Вы переживаете горести других людей?
80. Часто ли, будучи школьником, Вы переписывали страницу в Вашей тетради?
81. Относитесь ли Вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
82. Часто ли Вы видите страшные сны?
83. Бывает ли, что Вы остерегаетесь того, что броситесь под колеса проходящего поезда или, стоя у окна многоэтажного дома, остерегаетесь того, что можете внезапно выпасть из окна?
84. В веселой компании Вы обычно веселы?
85. Способны ли Вы отвлечься от трудных проблем, требующих решения?
86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, приняв алкоголь?
87. В беседе Вы скудны на слова?
88. Если бы Вам необходимо играть на сцене. Вы смогли бы войти в роль, чтобы позабыть о том, что это только игра?

Обработка результатов: При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл. При истолковании исходят из рассмотрения всего профиля. Предположения об акцентуации черт характера можно делать только тогда, когда сумма больше 12 баллов. Максимальный показатель по каждому типу акцентуации - 24 балла.

1. Демонстративность/демонстративный тип:

«+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88.

«-»: 51.

Сумму ответов умножить на 2.

2. Застревание/застревающий тип:

«+»: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81.

«-»: 12, 46, 59.

Сумму ответов умножить на 2.

3. Педантичность/педантичный тип:

«+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83.

«-»: 36.

Сумму ответов умножить на 2.

4. Возбудимость/возбудимый тип:

«+»: 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86.

Сумму ответов умножить на 3.

5. Гипертимность/гипертимный тип:

«+»: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77.

Сумму ответов умножить на 3.

6. Дистимность/дистимический тип:

«+»: 9, 21, 43, 75, 87.

«-»: 31, 53, 65.

Сумму ответов умножить на 3.

7. Тревожность/тревожно-боязливый тип:

«+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82.

«-»: 5.

Сумму ответов умножить на 3.

8. Экзальтированность/аффективно-экзальтированный тип:

«+»: 10, 32, 54, 76.

Сумму ответов умножить на 6.

9. Эмотивность/эмотивный тип:

«+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79.

«-»: 25.

Сумму ответов умножить на 3.

10. Циклотимность/циклотимный тип:

«+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84.

Сумму ответов умножить на 3.

Семинар 48. Тема 24: Конфликты и способы их разрешения.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы способы решения конфликтных ситуаций?
2. В чем заключается роль личности в конфликте?
3. Какова типология психологической защиты личности в условиях конфликтной ситуации?

2. Практическое задание: Анализ конфликтных ситуаций.

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?
2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

Семинар 49. Тема 25: Управление групповой динамикой.

1. Контрольные вопросы:

1. В чем суть принятия решений как мыслительных задач?
2. Каковы типичные ситуации, в которых руководитель должен принимать решения?
3. Каковы подходы к принятию решения?

2. Тренинг: Овладение искусством критики.

Цель занятия: Ознакомить студентов с социально-психологическими исследованиями критики в социальных группах, научить использовать различные виды критики, не ущемляя достоинства критикуемого.

Рассмотрим ситуацию: вы руководитель и вам нужно оценить работу своих подчиненных. Это только кажется, что нет ничего проще, как похвалить или поругать. На самом деле – это значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Но и похвала может быть очень разной. Например: ваш подчиненный хорошо выполнил данное ему задание, смотрит на вас и ждет оценки. Вы можете сказать: «Работа выполнена отлично! Рад за вас». А можно похвалить человека, используя такую форму похвалы: «Хочу отметить выполненное таким-то задание», – хорошо звучит на оперативном совещании, рабочем собрании. Доверительная, дружеская похвала высоко оценивает труд подчиненного и подчеркивает его значимость для всего коллектива в целом. Из приведенных примеров ясно, что похвала имеет ряд оттенков: смысловых, эмоциональных, этических, психологических. Этими оттенками нужно умело пользоваться. Гораздо сложнее, чем похвала, выбор формы критики. Рассмотрим наиболее часто используемые формы критики. Дальше следует перейти к упражнениям. Условия выполнения упражнений. Задание выдается аудитории, разделенной на две группы. Каждая группа, посоветовавшись в течение 3–5 минут, определяет форму критики согласно выданной установке.

Затем представители групп зачитывают окончательный вариант критических замечаний и определяют, какую форму критики они использовали. Преподаватель и представители другой группы выступают экспертами по отношению к отвечающей по выполненному заданию группе. Для развития состязательности присваивается 1 балл той группе, которая лучше справилась с заданием.

Упражнение 1.

Вы работаете мастером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним. Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?
2. Рабочий грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

Упражнение 2.

Вы работаете начальником цеха. По телефону выражаете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого цеха.

Ситуации для групп:

1. Ваш коллега не поставил своевременно детали, и рабочие вашего цеха не смогли собрать узел изделия к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?
2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего цеха грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника цеха.

Упражнение 3.

Вы работаете старшим мастером. На рабочем собрании или оперативном совещании у начальника цеха вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

Ситуации для групп:

1. Начальник цеха не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?
2. На вашем участке уже который месяц не работает вентиляционная установка. Начальник цеха об этом знает, сам лично в присутствии рабочих обещал ее срочно отремонтировать, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

В конце упражнений подсчитывается число набранных баллов и определяется победитель. Критерий оценки выбирает преподаватель.

Общий вывод из тренинга. Нужно научиться позитивно критиковать других людей, не вызывая обид и негодования. Если критика направлена лично в ваш адрес, то из любой критики сделать правильный вывод и постараться не допускать высказываний или действий, вызывающих критику.

Семинар 50. Тема 25: Управление групповой динамикой.

1. Контрольные вопросы:

1. Каковы психологические факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений?
2. В чем суть коллективных форм принятия управленческих решений?
3. Что такое деловая игра?

2. Практическое задание: Анализ конфликтных ситуаций.

1. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

2. Вы приняли на работу молодого способного юриста, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

5. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Реферат — письменная работа объемом 10-18 печатных страниц, выполняемая студентом в течение длительного срока (от одной недели до месяца).

В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания.

Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора. Если в первичном документе главная мысль сформулирована недостаточно четко, в реферате она должна быть конкретизирована и выделена.

Структура реферата:

Титульный лист

После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.

Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.

Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.

Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.

Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

Требования, предъявляемые к оформлению реферата.

Объемы рефератов колеблются от 10-18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 35 мм слева и 15 мм. справа, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении.

Темы рефератов:

1. Профессиограмма руководителя.
2. Психологические требования к руководителям разного типа.
3. Понятие нормы, групповая норма.
4. Способы поведения как реализация социальной роли «начальника», «подчиненного», «коллеги».
5. Самоуправление и самоорганизация руководителя.
6. Тайм-менеджмент.
7. Критерии оценки эффективного руководства.
8. Стили руководства: традиционный и современный подходы.
9. Власть как психологическое явление.
10. Власть как психологическое явление.
11. Руководитель и лидер.
12. Руководство, лидерство, власть.
13. От лидерства к деспотизму.
14. Власть как психологическое явление.
15. Видимые и невидимые источники власти.
16. Социальная направленность и способы реализации доминирования.

17. Видимые и невидимые источники власти.
18. Фазы развития личности и формирование отдельных качеств характера.
19. Межличностные и внутриличностные конфликты.
20. Способы решения конфликтных ситуаций.
21. Виды и формы психологической защиты в ситуации конфликтного общения.
22. Профессиональные способности.
23. Профпригодность.
24. Ситуации и способы принятия решения руководителем.
25. Коллективные формы принятия решений.
26. Деловая игра как способ принятия управленческих решений.
27. Способы управленческого воздействия.
28. Приемы убеждения.
29. Ограничения деятельности руководителя: внешние, внутренние, личностные.
30. Управление групповой динамикой.
31. Сущность конфликта, его понятие.
32. Конфликт как социально-психологическое явление.
33. Субъективная предрасположенность к конфликтам.
34. Основные причины возникновения конфликтов.
35. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
36. Типология конфликтов.
37. Типы конфликтов, возникающих в организациях.
38. Структура и динамика конфликта.
39. Объект и субъект конфликта.
40. Характеристика методов управления конфликтами.
41. Способы регулирования конфликтов.
42. Адекватное восприятие конфликта.
43. Контроль эмоциональной сферы.
44. Основные формы завершения конфликта.
45. Завершение конфликта с помощью третьей стороны.

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Формы итогового и промежуточного контроля и требования при их проведении

Контроль за выполнением плана учебной работы имеет 2 формы: промежуточную и окончательную. Промежуточный контроль осуществляется на аудиторных занятиях в форме тестов, деловых игр, тренингов и защиты проектов, и имеет целью проверку усвоения знаний, формирование логики мышления, навыков межличностного общения. Итоговые знания на экзамене или зачете оцениваются по 100-бальной системе, из которых 40 баллов – текущая аттестация, 20 – оценка работы в семестре, 40 баллов – знания, продемонстрированные при сдаче экзамена или зачета. Итоговая оценка складывается из суммы этих трех показателей.

Тестовый материал

7 семестр

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Под категорией «кадры организации» следует понимать:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия.

2. Безработные - это:

- а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в) лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-63 лет, женщины - 45-58 года);
- г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- д) граждане не работающие по собственному желанию.

3. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;
- в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия.

4. К эффекту совместной деятельности персонала не относят

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники оттого, что они состоят в этой организационной структуре;
- г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- д) все относят.

5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются:

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;
- б) различия в уровне социальной эффективности труда;
- в) финансовое положение предприятия;

г) а) и б);

д) а) и в)

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:

1 - занятое население;

2 - безработные;

3 - трудоспособное население;

4 - трудовые ресурсы;

5 - ищущие работу;

6 - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве

а) 1, 2, 3;

б) 2, 3;

в) 1, 2;

г) 3, 6;

д) 5, 6.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению:

1 - работающие по найму;

2 - имеющие оплачиваемую работу (службу);

3 - лица в местах лишения свободы;

4 - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

5 - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

6 - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

7 - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

8 - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

9 - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

10 - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

11 - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

а) 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11;

б) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11;

в) 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11;

г) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10;

д) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11.

8. К экономически неактивному населению относятся:

1 - работающие по найму;

2 - имеющие оплачиваемую работу (службу);

3 - лица в местах лишения свободы;

4 - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

5 - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

6 - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

7 - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

8 - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

9 - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

10 - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

11 - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны

а) 1, 2, 3, 5;

б) 3, 7;

в) 5, 8;

- г) 9, 11;
- д) 7, 9, 10, 11.

9. Характеристиками "ядра" персонала являются:

- 1 - защищенность рабочего места от влияния рынка;
- 2 - гарантия занятости на длительную перспективу;
- 3 - неудобные дни и часы работы;
- 4 - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков,
- 5 - негарантированное пенсионное обеспечение;
- 6 - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя

- а) 1, 2, 3, 5;
- б) 3, 6;
- в) 3, 5, 6;
- г) 2,4,5,6;
- д) 1, 2, 4, 6.

10. В каком случае происходит формирование мотива труда?

- а) если трудовая деятельность является основным условием получения блага;
- б) если стаж работы является критерием распределительных отношений;
- в) если высокий статус дает возможность получить благо;
- г) если у человека есть альтернативные источники получения блага;
- д) если человек долгое время не получал ожидаемой отдачи от труда.

Тема 2. Организационная структура службы управления персоналом.

1. В каждом подразделении организации должны быть документы: а) положение о подразделении, б) должностные инструкции. В какой последовательности должны разрабатываться эти документы?

- а) сначала разрабатывается положение о подразделении, а затем должностные инструкции;
- б) сначала разрабатываются должностные инструкции, а затем положение о подразделении;
- в) последовательность не имеет значения;
- г) последовательность зависит от размера предприятия;
- д) последовательность зависит от сферы деятельности.

2. В соответствии с принципом иерархии решения начальника службы управления персоналом в аппарате генеральной дирекции обязательны для исполнения начальниками цехов:

- а) нет;
- б) да;
- в) да, для начальников вспомогательных цехов;
- г) да, для начальников основных цехов;
- д) да, для начальников подсобных цехов.

3. К какой из трех гипотез теории конструирования организации Минцберга можно отнести следующий тезис: «Эффективное структурирование требует внутренней последовательности между параметрами конструирования организации»?

- а) гипотеза согласованности;
- б) гипотеза существования;
- в) конфигурационная гипотеза;
- г) параметрическая гипотеза;
- д) стоимостная гипотеза.

4. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся:

- а) повышение эффективности централизованных решений;
- б) снижение потребности в менеджерах – дженералитетов общего профиля;
- в) минимизация дублирования в аппарате управления;
- г) возможность организовать «центры прибыли»;
- д) отсутствие вертикальных связей.

5. Какая организационная структура основывается на заданиях, которые должны быть выполнены (например, финансовая деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, персонал)?

- а) простая структура;
- б) функциональная;
- в) мультидивизионная;

- г) матричная;
д) структура холдинговой компании.
6. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?
- а) отсутствие бюрократии;
б) высокая гибкость и динамичность;
в) необходимость выполнения условий сопоставимости;
г) четкое распределение обязанностей и ответственности;
д) централизация.
7. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархии власти являются:
- а) механистическими;
б) дивизиональными;
в) органическими;
г) линейными;
д) адаптивными.
8. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:
- а) матричной;
б) линейной;
в) функциональной;
г) комиссией;
д) проектной.
9. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:
- а) да;
б) нет;
в) да, только для крупных организаций;
г) да, только для госпредприятий;
д) да, для только для мелких предприятий.
10. Структура организации:
- а) является универсальной для всех фирм и организации;
б) должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся в организации;
в) может отсутствовать;
г) должна быть неизменна с течением времени;
д) должна постоянно видоизменяться не зависимо от условий внешней среды.

Тема 3. Анализ кадрового потенциала предприятия.

1. Маркетинг персонала - это:

- а) вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников;
б) вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью;
в) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей;
г) вид деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности;
д) вид управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника.

2. Коэффициент, определяемый как отношение количества принятых на работу по должности к общему числу претендентов на эту должность, есть:

- а) коэффициент текучести;
б) коэффициент рекрута;
в) коэффициент отбора;
г) коэффициент подбора;
д) коэффициент постоянства.

3. Личностные особенности сотрудника, необходимые для успешного выполнения деятельности, сформулированы в:
- а) должностной инструкции;
 - б) описании рабочего места;
 - в) профессиограмме;
 - г) гистограмме;
 - д) карьерограмме.
4. Может ли один человек работать сразу по нескольким договорам?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) да, только на госпредприятии;
 - г) да, только на предприятиях одной фирмы;
 - д) могут только руководящие работники.
5. Выплачивает ли предприятие выходные пособия в случае его ликвидации?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) в зависимости от должности работника;
 - г) только госпредприятие;
 - д) только в случае банкротства.
6. Что является показателем конкурентоспособности предприятия на рынке труда?
- а) совокупный годовой доход предприятия;
 - б) конкурентоспособность предприятия в отрасли;
 - в) совокупность предоставляемых работникам условий, которые положительно отличают данное предприятие от аналогичных;
 - г) совокупность функционального назначения предприятия и качества создаваемого продукта;
 - д) цены на производимую продукцию и услуги.
7. Являются ли обязательным атрибутом в ходе конкурса на вакантную должность рекомендации (письма) с прежних мест работы?
- а) рекомендации обязательны;
 - б) рекомендации желательны при конкурсе на определенные вакансии;
 - в) рекомендации не требуются, если собеседование проводит профессиональный интервьюер;
 - г) рекомендации не требуются, если кандидат сменил несколько мест работы;
 - д) рекомендации не требуются, если кандидат работал на прежнем месте менее года
8. С какими категориями работников целесообразно заключать трудовые договоры?
- а) с наиболее ценными;
 - б) со всеми категориями работников;
 - в) с рабочими;
 - г) с желающими получать льготы;
 - д) с собственниками компании.
9. Профессиональная трудоспособность:
- а) предполагает наличие у человека качеств (физических, психофизиологических, возрастных и т.д.) определяющих способности к труду вообще, не требующих специальной подготовки;
 - б) совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг;
 - в) способность к квалифицированному труду определенной профессии, т.е. способность к конкретному виду труда, требующему специальной подготовки;
 - г) пригодность человека к труду в сфере материального производства;
 - д) карьерограмма работника.
10. Профессиограмма - документ, который:
- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
 - б) представляет собой «портрет» идеального сотрудника;
 - в) полностью совпадает с содержанием должностной инструкции;
 - г) дает краткую профессиональную и биографическую характеристики работника;
 - д) представляет собой перечень должностей, занимаемых работником.

Тема 4. Управление карьерой.

1. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?
 - а) вертикальное, ступенчатое;
 - б) продвижение руководителя и продвижение специалиста;
 - в) постепенное, центростремительное;
 - г) внутреннее и внешнее;
 - д) специальное и специализированное.
2. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?
 - а) квалифицированные специалисты;
 - б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих;
 - в) руководители низового уровня;
 - г) заместители руководителей подразделений;
 - д) любые работники данного предприятия.
3. Какой тип карьеры наиболее характерен для японских организаций?
 - а) специализированная;
 - б) неспециализированная;
 - в) межорганизационная;
 - г) скрытая;
 - д) внеорганизационная.
4. Карьера - это:
 - а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
 - б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
 - в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
 - г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую;
 - д) потенциальная возможность занятия вакантной должности.
5. Когда начинается процесс управления деловой карьерой?
 - а) при приеме на работу;
 - б) после первого года работы;
 - в) после адаптации работника;
 - г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
 - д) после смены нескольких должностей в организации.
6. На какие два основных вида ученые разделяют деловую карьеру в зависимости от места ее развития?
 - а) бизнес-карьера, домашняя карьера;
 - б) социальная, политическая;
 - в) внутриорганизационная, межорганизационная;
 - г) вертикальная, горизонтальная;
 - д) сплошная, выборочная.
7. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:
 - а) избежания ошибок при замещении вакансий;
 - б) упрощения процедуры подбора персонала;
 - в) создания благоприятного психологического климата;
 - г) повышения мотивации и закрепления работников;
 - д) по требованию законодательства.
8. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?
 - а) межорганизационная;
 - б) политическая;
 - в) внутриорганизационная;
 - г) ступенчатая;
 - д) смешанная.

9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти:

- а) последовательно, работая в различных организациях;
- б) работая всю жизнь в одной организации;
- в) не работая вообще;
- г) ответы «б» и «в»;
- д) ответы «а» и «б».

10. Центростремительная карьера:

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

Тема 5. Набор и отбор персонала.

1. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров;
- г) прием на работу профессионалов;
- д) расширение деловых связей.

2. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а) самопроявившиеся кандидаты;
- б) безработные;
- в) неквалифицированные работники;
- г) «хай-по»;
- д) абитуриенты.

3. Краткая трудовая биография кандидата:

- а) профиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкета сотрудника;
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция.

4. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы

- а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;
- б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
- в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
- г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
- д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации.

5. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты;
- д) анкетирование.

6. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графический тест;
- д) астрологический прогноз.

7. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;

- г) заключение контракта;
- д) привлечение кандидатов.

8. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное испытание;
- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;
- д) анализ резюме.

9. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации.

10. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора;
- д) высокой степенью конкуренции на первичном рынке труда.

Тема 6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

1. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) деловые игры;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций.

2. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) самообучение.

3. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, непланируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) использование стандартизированных моделей;
- д) ответы «б» и «в».

4. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) все вместе.

5. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а) резерв руководителей на выдвижение;
 - б) аттестационная комиссия;
 - в) кадровая служба;
 - г) кандидаты на увольнение;
 - д) явочный штат.
6. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти:
- а) последовательно, работая в различных организациях;
 - б) работая всю жизнь в одной организации;
 - в) не работая вообще;
 - г) ответы «б» и «в»;
 - д) ответы «а» и «б».
7. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:
- а) горизонтального типа;
 - б) вертикального типа;
 - в) центристремительного типа;
 - г) спонтанного типа;
 - д) планомерного типа.
8. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:
- а) анализ исполнения работы;
 - б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
 - в) балансовый метод;
 - г) метод линейного программирования;
 - д) метод синектики.
9. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации:
- а) сокращает текучесть рабочей силы;
 - б) сокращает расходы на управление персоналом;
 - в) способствует притоку специалистов со стороны;
 - г) снижает эффективность управления персоналом;
 - д) ответы «б» и «в».
10. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):
- а) понижение в должности;
 - б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
 - в) обучение;
 - г) аттестация сотрудника;
 - д) вознаграждение сотрудника.

Тема 7. Мотивация трудовой деятельности.

1. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

2. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

3. В чем суть классической теории мотивации?

- а) деньги – единственный мотивационный фактор;

- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
 - в) поведение человека определяется его ожиданиями;
 - г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
 - д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.
4. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
- а) у недавно нанятых на работу сотрудников;
 - б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
 - в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
 - г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
 - д) не зависит от стажа работы в организации
5. Для увеличения эффективности труда необходимо:
- а) четко формулировать цель работы;
 - б) давать общее представление о необходимых результатах;
 - в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
 - г) своевременно стимулировать работников;
 - д) все вместе.
6. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:
- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
 - б) высказать свою оценку сотруднику публично;
 - в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
 - г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
 - д) возможны варианты а) и б).
7. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:
- а) за достижение плановых показателей;
 - б) за перевыполнение плана;
 - в) за выдающиеся заслуги;
 - г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
 - д) ответы а) и в).
8. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
 - б) временному увеличению эффективности его работы;
 - в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
 - г) временному уменьшению эффективности его работы;
 - д) снижению мотивации работника.
9. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
- а) в уважении;
 - б) в самореализации;
 - в) в безопасности;
 - г) в стремлении к власти;
 - д) в стремлении к независимости.
10. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?
- а) содержательной;
 - б) процессуальной;
 - в) классической;
 - г) количественной;
 - д) административной.

Тема 8. Оценка эффективности управленческого персонала.

1. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?
- а) единообразие методов оценки;
 - б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
 - в) различие представлений об эффективности оценки;

- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.
2. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:
- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;
 - б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
 - в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
 - г) сокращение как можно большего количества работников;
 - д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.
3. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:
- а) анкетный опрос;
 - б) интервью;
 - в) шкалирование;
 - г) парные сравнения;
 - д) самооценка.
4. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:
- а) анкетный опрос;
 - б) критический инцидент;
 - в) интервью;
 - г) ранжирование;
 - д) шкалирование.
5. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:
- а) критический инцидент;
 - б) интервью;
 - в) упорядочение рангов;
 - г) парные сравнения;
 - д) самооценка.
6. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом...
- а) попарного сравнения;
 - б) принудительного распределения;
 - в) альтернативных характеристик;
 - г) упорядочения рангов;
 - д) управления по целям.
7. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:
- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
 - б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
 - в) определение места и времени проведения аттестации;
 - г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
 - д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.
8. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?
- а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
 - б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
 - в) ничем не отличается;

- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;
 - д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.
9. Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?
- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
 - б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;
 - в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
 - г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
 - д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

10. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной деятельности.

8 семестр

Тема 9: Понятие конфликта.

1. Конфликт – это:

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;
- в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- д) столкновение противоположных позиций.

2. Противоборство – это:

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
- б) столкновение интересов;
- в) нанесение взаимного ущерба;
- г) борьба мнений;
- д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

3. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;
- д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

4. Конфликтная ситуация – это:

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;
- д) этап развития конфликта.

5. Причина конфликта – это:

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;

- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- д) то, из-за чего возникает конфликт.
6. То, из-за чего возникает конфликт, – это:
- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта;
- д) образ конфликтной ситуации.
7. Образ конфликтной ситуации – это:
- а) то, из-за чего возникает конфликт;
- б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;
- в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;
- г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;
- д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.
8. Инцидент – это:
- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт;
- д) необходимое условие конфликта.
9. Стороны конфликта – это:
- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);
- д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.
10. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?
- а) межличностному бурному и быстротекущему;
- б) межличностному, конструктивному;
- в) межличностному, экономическому;
- г) острому и длительному;
- д) деструктивному.

Тема 10: Причины возникновения конфликтов.

1. Конфликтогены – это:
- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;
- д) поведенческие реакции личности в конфликте.
2. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «В общественном транспорте один пассажир нечаянно толкнул другого, не извинившись за причиненное неудобство. Второй пассажир в ответ на толчок нагрубил первому пассажиру... В конечном итоге между ними возникла драка...»:
- а) тип Б;
- б) тип В;
- в) тип А;
- г) тип Б и В;
- д) тип А и Б.
3. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Между двумя сотрудниками не сложились отношения. По ошибке письменное задание, предназначенное первому сотруднику, было адресовано

второму. Второй расценил данный факт как попытку первого «свалить» свою работу на него. Между ними возник открытый конфликт...»:

- а) тип Б;
- б) тип А;
- в) тип В;
- г) тип Б и В;
- д) тип А и В.

4. Определите тип конфликта в следующей ситуации: «Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник оказался не способным выполнять обязанности по должности... Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт...»:

- а) тип А;
- б) тип В;
- в) тип Б;
- г) тип В и Б;
- д) тип А, Б и В.

5. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: приказание, угроза, замечание, критика, обвинение, насмешка?

- а) снисходительное отношение;
- б) негативное отношение;
- в) менторские отношения;
- г) нарушение этики;
- д) нечестность и неискренность.

6. К какому типу конфликтов относятся следующие действия: унижительное утешение; унижительная похвала; упрек; подшучивания?

- а) хвастовство;
- б) нарушение этики;
- в) регрессивное поведение;
- г) снисходительное отношение;
- д) негативное отношение.

7. Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания – это формы проявления конфликтогенов, которые характеризуются как:

- а) прямое негативное отношение;
- б) хвастовство;
- в) нечестность и неискренность;
- г) менторские отношения;
- д) регрессивное поведение.

8. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) транзакции «Родителя»:

- а) требует; оценивает; проявляет беспомощность;
- б) руководит; рассуждает; анализирует;
- в) разговаривает на равных; проявляет чувства обиды; покровительствует;
- г) работает с информацией; рассуждает; анализирует;
- д) требует; осуждает; учит.

9. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) в транзакции «Ребенка»:

- а) проявляет чувство обиды; подчиняется; шалит;
- б) требует; рассуждает; анализирует;
- в) осуждает; учит; покровительствует;
- г) оценивает; проявляет беспомощность, проявляет чувство страха;
- д) подчиняется; одобряет; уточняет ситуацию.

10. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) в транзакции «Взрослого»:

- а) проявляет чувство вины; руководит; уточняет ситуацию;
- б) работает с информацией; анализирует; разговаривает на равных;
- в) требует; покровительствует; руководит;

- г) работает с информацией; покровительствует; руководит;
- д) уточняет ситуацию; работает с информацией; руководит.

Тема 11: Типология конфликтов.

1. Конфликт в обществе – это:

- а) конфликты в любых социальных группах;
- б) конфликты в больших социальных группах;
- в) конфликты между государствами;
- г) конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной);
- д) конфликты, субъектами которых выступают нации, государства, классы, партии, союзы и т. д.

2. Экономические конфликты – это:

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением и ролью в системе общественных отношений;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных экономических интересов, обусловленных их положением в системе отношений собственности;
- в) противоборство субъектов социального взаимодействия по поводу процесса производства материальных благ;
- г) противоборство субъектов социального взаимодействия в среде рыночных отношений;
- д) противоборство субъектов социального взаимодействия в среде производства и потребления материальных благ.

3. Главным фактором, определяющим экономические конфликты являются:

- а) отношение права;
- б) отношение собственности;
- в) отношение производства;
- г) отношение распределения;
- д) отношение потребления.

4. Политические конфликты – это:

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе стремления к захвату политической власти;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия в период решения вопроса о политической власти;
- в) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти;
- г) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в обществе;
- д) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в сфере политических отношений.

5. Основным предметом политических конфликтов является:

- а) политический интерес;
- б) политическая власть в различных социальных структурах;
- в) государственная власть;
- г) политическое сознание людей;
- д) политические партии.

6. Социальные конфликты – это:

- а) конфликты между государственными структурами по поводу реализации социальных гарантий граждан;
- б) конфликты между государственными и общественными структурами по поводу социальных гарантий граждан;
- в) особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере;
- г) особая форма противоборства граждан с властями за улучшение их социально-экономического положения;
- д) конфликт между гражданами и властями, выражающийся в гражданском неповиновении.

7. Основными измерениями социальной сферы являются:

- а) комплекс условий труда, быта, досуга, степень доступности культурных благ и услуг, гарантии жизнеобеспечения и безопасности, возможности социальных перемещений и жизненного самоопределения;
- б) комплекс условий труда, быта, досуга; степень доступности услуг в сфере образования, пенсионное обеспечение, гарантии жизнеобеспечения и безопасности;
- в) гарантии жизнеобеспечения и безопасности; степень доступности услуг в сфере образования;
- г) степень доступности услуг в сфере образования; гарантии граждан в сфере охраны здоровья;
- д) комплекс условий труда, быта, досуга; гарантии социального обеспечения.

8. Основной формой проявления социальных конфликтов является:

- а) забастовка;
- б) пикет;
- в) недовольство граждан, их протест;
- г) голодовка;
- д) гражданское неповиновение.

9. Конфликты в духовной среде – это:

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия в сфере культуры;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия в сфере искусства и религии;
- в) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных интересов и взглядов в процессе производства, распределения и потребления духовных ценностей;
- г) конфликты, которые проявляются в идеологической борьбе;
- д) конфликты инакомыслящих.

10. Наиболее распространенными и острыми конфликтами духовной среды являются:

- а) религиозные конфликты; психологические конфликты; конфликты в сфере искусства;
- б) психологические конфликты; конфликты в сфере общественного сознания; религиозные конфликты;
- в) конфликты в сфере идеологии; конфликты в сфере общественной психологии; конфликты в массовом сознании;
- г) религиозные конфликты; идеологические конфликты; конфликты в сфере искусства;
- д) психологические конфликты; конфликты в сфере идей; конфликты на основе эстетических противоречий.

Тема 12: Структура и динамика конфликта.

1. Внутриличный конфликт – это:

- а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
- в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;
- д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

2. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличных конфликтов?

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму;
- д) Э. Эриксону.

3. Для каких конфликтов характерны следующие причины: неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата?

- а) конфликт между микрогруппами в коллективе;
- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между руководством организации и персоналом;
- г) конфликт между подразделениями внутри организации;
- д) конфликт между неформальным лидером и коллективом.

4. Для каких конфликтов характерны следующие причины: взаимная зависимость по выполненным задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка?

- а) конфликт между микрогруппами в коллективе;
- б) конфликт между лидером и микрогруппой;
- в) конфликт между руководством организации и персоналом;

- г) конфликт между подразделениями внутри организации;
д) конфликт между руководством и коллективом.
5. Для каких конфликтов характерны следующие причины: противоположность интересов; целей; амбиции лидеров; неудовлетворительные коммуникации?
а) конфликт между микрогруппами в коллективе;
б) конфликт между лидером и микрогруппой;
в) конфликт между руководством организации и персоналом;
г) конфликт между подразделениями внутри организации;
д) конфликт между руководством и коллективом.
6. Для каких конфликтов характерны следующие причины: новый руководитель, назначенный со стороны (в коллективе был свой достойный претендент на эту должность); стиль управления; низкая компетентность руководителя; сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров?
а) конфликт между руководством и коллективом;
б) конфликт между лидером и микрогруппой;
в) конфликт между администрацией и персоналом;
г) конфликт между рядовым сотрудником и коллективом;
д) конфликт между подразделениями внутри организации.
7. Для каких конфликтов характерны следующие причины: проявление компромата против лидера; превышение полномочий лидерства; изменение группового сознания?
а) конфликт между руководством и коллективом;
б) конфликт между лидером и микрогруппой;
в) конфликт между администрацией и персоналом;
г) конфликт между сотрудником и коллективом;
д) конфликт между подразделениями внутри организации.
8. Для каких конфликтов характерны следующие причины: конфликтная личность; нарушение групповых норм; низкая профессиональная подготовка; неадекватность внутренней установки статусу?
а) конфликт между руководством и коллективом;
б) конфликт между лидером и микрогруппой;
в) конфликт между администрацией и персоналом;
г) конфликт между сотрудником и коллективом;
д) конфликт между подразделениями внутри организации.
9. Основными явлениями, характеризующими типичное субъективное содержание конфликтной ситуации межгруппового конфликта являются:
а) «деиндивидуализация» взаимного восприятия; неадекватное групповое сравнение; групповая солидарность;
б) «деиндивидуализация» взаимного восприятия; перцентивная деформация; групповая атрибуция;
в) «деиндивидуализация» взаимного восприятия; перцентивная деформация; групповая солидарность;
г) неадекватное групповое сравнение; групповая атрибуция; перцентивная деформация;
д) неадекватное групповое сравнение; групповая атрибуция; «деиндивидуализация» взаимного восприятия.
10. Основными причинами конфликта между руководителем и возглавляемым им коллективом являются:
а) стиль управления; низкая компетентность руководителя;
б) влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров;
в) негативная оценка руководителя со стороны вышестоящего руководства;
г) неудовлетворительные коммуникации;
д) распределение ресурсов.

Тема 13: Способы управления конфликтами.

1. Управление конфликтами – это:

- а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;
в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;

- г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
- д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.
2. Содержание управления конфликтами включает:
- а) прогнозирование; предупреждение (стимулирование); регулирование; разрешение;
- б) прогнозирование; предупреждение (стимулирование); разрешение;
- в) прогнозирование; регулирование; разрешение;
- г) прогнозирование; анализ; предупреждение; разрешение;
- д) анализ конфликтной ситуации; прогнозирование; предупреждение; разрешение.
3. Признание реальности конфликтующими сторонами; легитимизация конфликта и институционализация конфликта входят в содержание:
- а) прогнозирования конфликта;
- б) предупреждения конфликта;
- в) стимулирования конфликта;
- г) регулирования конфликта;
- д) разрешения конфликта.
4. Институционализация конфликта – это:
- а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта;
- б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
- в) форма привлечения общественности для разрешения конфликта;
- г) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению уставных норм и правил поведения в конфликте;
- д) обращение к медиатору.
5. Легитимизация конфликта – это:
- а) определение места и времени переговоров по разрешению конфликта;
- б) создание соответствующих органов и рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия;
- в) достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил поведения в конфликте;
- г) обращение к медиатору;
- д) придание конфликту широкой огласки.
6. Принципами управления конфликтами являются:
- а) гласность; объективность и адекватность оценки конфликта; опора на общественное мнение; комплексное использование способов и приемов воздействия;
- б) гласность; объективность и адекватность оценки конфликта; анализ результатов деятельности; опора на общественное мнение;
- в) конкретно-ситуационный подход; гласность; опора на положительные качества конфликтующих; применение биографического метода;
- г) гласность; опора на общественное мнение; учет интересов руководства; прогнозирование;
- д) прогнозирование, стимулирование; регулирование; разрешение.
7. Кем из ученых разработана модель применения власти по разрешению конфликта:
- а) К. Томасом и Р. Киллменом;
- б) Х. Корнелиус Ш. Фэйр;
- в) Д. Скотт и Ч. Ликсоном;
- г) М. Дойг и Д. Скотт;
- д) Р. Фишером и У. Юри.
8. Предпосылками разрешения конфликта являются:
- а) достаточная зрелость конфликта; потребность субъектов конфликта в его разрешении; наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта;
- б) достаточная зрелость конфликта; высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта; потребность субъектов конфликта в его разрешении; коллективная форма деятельности;
- г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон; коллективная форма деятельности; лидерство в

группе;

д) стиль руководства; высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности.

9. Что относится к форме разрешения конфликта:

- а) порицание, юмор, убеждение, уступка;
- б) уступка, компромисс, уход, сотрудничество;
- в) требования, критика, убеждение, юмор;
- г) уступка, требования, убеждение, критика;
- д) подчинение; примирение; убеждение, согласование.

10. Какие виды деятельности по управлению конфликтом адекватны на этапе возникновения и развития конфликтной ситуации:

- а) прогнозирование и предупреждение (стимулирование);
- б) прогнозирование; предупреждение (стимулирование) и регулирование;
- в) только прогнозирование;
- г) только предупреждение (стимулирование);
- д) только регулирование.

Тема 14: Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

1. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:

- а) конструктивная; рациональная; деструктивная;
- б) компромисс; борьба; сотрудничество;
- в) рациональная; иррациональная; конформистская;
- г) конструктивная; деструктивная; конформистская;
- д) борьба; уступка; компромисс.

2. Кем из ученых разработана двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликте:

- а) Дж Скотт и М. Дойч;
- б) Р. Фишером и У. Юли;
- в) К. Томасом и Р. Килменом;
- г) Д. Скотт и Ч. Ликсоном;
- д) Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.

3. Сколько стратегий поведения личности в конфликте выделяется в двухмерной модели:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

4. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

- а) компромисс; критика; борьба;
- б) уступка; уход; сотрудничество;
- в) борьба; уход; убеждение;
- г) сотрудничество; консенсус; уступка;
- д) приглашение; сотрудничество; убеждение.

5. Какие поведенческие характеристики присущи конструктивной модели поведения в конфликтном взаимодействии:

- а) стремится уладить конфликт; проявляет выдержку и самообладание; уходит от острых вопросов;
- б) доброжелательно относится к сопернику; стремится уладить конфликт; ведет себя открыто и искренне;
- в) стремится к победе в конфликте; отличается выдержкой и самообладанием; непоследователен в оценках, суждениях;
- г) не проявляет активности; уходит от острых вопросов; отказывается от компромисса;
- д) стремится уладить конфликт; доброжелательно относится к сопернику; уходит от острых вопросов.

6. Определите тип конфликтной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает.

- а) ригидный тип;
- б) неуправляемый тип;

- в) демонстративный тип;
- г) сверхточный тип;
- д) «бесконфликтный тип».

7. Какие поведенческие характеристики присущи конфликтной личности ригидного типа:

- а) хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование осуществляет стихийно;
- б) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и другим людям; подозрителен;
- в) ведет себя вызывающе, агрессивно; подозрителен; хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- г) обладает завышенной самооценкой; подозрителен; прямолинеен и негибок;
- д) отношение к людям определяет тем, как они к нему относятся; обладает завышенной самооценкой; несамокритичен.

8. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «бесконфликтного типа»:

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

9. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «неуправляемого типа»:

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

10. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «сверхточного типа»:

- а) хочет быть в центре внимания; избегает кропотливой работы; налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен; обладает завышенной самооценкой; прямолинеен; обидчив;
- в) импульсивен; непредсказуем; агрессивен; несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе; предъявляет повышенные требования к себе и окружающим; обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях; внутренне противоречив; зависит от мнения окружающих; легко поддается внушению.

Тема 15: Способы выхода из конфликта.

1. Технологии эффективного общения в конфликте сводятся к таким способам, приемам и средствам общения, которые позволяют достичь следующих целей:

- а) добиться убеждения соперника в своей правоте;
- б) добиться соглашения даже ценой серьезной уступки сопернику;
- в) добиться взаимного понимания и взаимной эмпатии с соперником;
- г) добиться превосходства в переговорном процессе над соперником;
- д) овладеть инициативой в споре.

2. Коммуникативный аспект общения отражает стремление партнеров по общению к:

- а) обмену информацией;
- б) налаживанию добрых взаимоотношений;
- в) достижению взаимопонимания;
- г) расширению темы общения;
- д) усилению информационного воздействия на партнера.

3. Интерактивный аспект общения проявляется в:

- а) необходимости соблюдения партнерами установленных норм общения и проявления своей презентабельности;
- б) стремлении к превосходству над партнером по общению;
- в) необходимости соблюдения партнерами установленных норм общения и стремлении их к активному воздействию друг на друга в определенном направлении;
- г) стремлении установить теплые и дружеские отношения;
- д) стремлении активизировать информационное воздействие на партнера по общению.
4. Перцептивный аспект общения выражает потребность субъектов общения в:
- а) установлении теплых дружеских взаимоотношений;
- б) сопереживании, во взаимной эмпатии;
- в) преодолении стереотипов восприятия в процессе общения;
- г) сохранении высокого статуса в общении;
- д) выявлении истинных мотивов общения у своего партнера.
5. Какие из приведенных ниже рекомендаций противоречат эффективному общению:
- а) поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику;
- б) используйте невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие;
- в) стремитесь к овладению инициативой в общении, добивайтесь, чтобы вас больше слушали, постарайтесь показать свою эрудицию;
- г) в процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте;
- д) добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли.
6. Технологии рационального поведения в конфликте – это:
- а) совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтантов на основе самоконтроля своих эмоций;
- б) совокупность способов воздействия на соперника, позволяющих добиться реализации своих целей в конфликте;
- в) вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у соперника намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- г) поддержание высокой самооценки в переговорном процессе;
- д) спокойная реакция на эмоциональные действия соперника.
7. Какие из перечисленных ниже способов избавления от гнева разработаны Д. Скотт:
- а) визуализация; «заземление»; проецирование; очищение ауры;
- б) визуализация; сублимация; проецирование; «заземление»;
- в) регрессия; сублимация; визуализация;
- г) визуализация; выдержка; сублимация; очищение ауры;
- д) сублимация; рационализация; регрессия; визуализация.
8. Первое правило самоконтроля эмоций заключается в:
- а) спокойной реакции на эмоциональные действия партнера;
- б) переводе темы разговора;
- в) отвлечении от ненужной информации;
- г) установке на рациональное восприятие соперника;
- д) попытке понять мотивы соперника.
9. Второе правило самоконтроля эмоций заключается в:
- а) установке на рациональное восприятие соперника;
- б) обмене содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения;
- в) переводе темы разговора;
- г) отвлечении от ненужной информации;
- д) спокойной реакции на эмоциональные действия соперника.
10. Третье правило самоконтроля эмоций заключается в:
- а) поддержании высокой самооценки в процессе общения у себя и у партнера;
- б) поддержании высокой самооценки только у себя;
- в) поддержании высокой самооценки только у партнера;
- г) поддержании высокой самооценки в глазах соперника;
- д) поддержании высокой самооценки у себя и всяческое унижение, критика соперника.

Тема 16: Переговоры в конфликтной ситуации.

1. К какому варианту посредничества относится взаимодействие, представленное на схеме: где S1 и S2 – субъекты конфликта; П – посредник (медиатор).

- а) конъюнктивный;
- б) конгруэнтный;
- в) дизъюнктивный;
- г) смешанный;
- д) линейный.

2. К какому варианту посредничества относится взаимодействие, представленное на схеме: где S1 и S2 – субъекты конфликта; П – посредник (медиатор).

- а) конъюнктивный;
- б) конгруэнтный;
- в) дизъюнктивный;
- г) смешанный;
- д) линейный.

3. К какому варианту посредничества относится взаимодействие, представленное на схеме: где S1 и S2 – субъекты конфликта; П – посредник (медиатор).

- а) конъюнктивный;
- б) конгруэнтный;
- в) дизъюнктивный;
- г) смешанный;
- д) линейный.

4. Сколько моделей поведения партнеров в переговорном процессе выделяют в литературе по конфликтологии?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

5. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения...»?

- а) «избегающий»;
- б) «уступающий»;
- в) «отрицающий»;
- г) «наступающий»;
- д) «колеблющийся».

6. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения»?

- а) «избегающий»;
- б) «уступающий»;
- в) «отрицающий»;
- г) «наступающий»;
- д) «колеблющийся».

7. Сколько основных стратегий поведения в переговорном процессе выделяют зарубежные и отечественные исследователи данной проблемы:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

8. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

- а) «выигрыш-выигрыш»;

- б) «выигрыш-проигрыш»;
- в) «проигрыш-проигрыш»;
- г) «проигрыш-выигрыш»;
- д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

9. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

- а) «выигрыш-выигрыш»;
- б) «выигрыш-проигрыш»;
- в) «проигрыш-проигрыш»;
- г) «проигрыш-выигрыш»;
- д) «выигрыш-проигрыш» и «проигрыш-выигрыш».

10. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как: критика конструктивных положений партнера; использование неожиданной информации; обман; угроза; блеф?

- а) «видимого сотрудничества»;
- б) «дезориентации партнера»;
- в) «провокации чувства жалости у партнера»;
- г) «ультимативная тактика»;
- д) «выжимания уступок».

Тема 17: Предупреждение конфликтов в организации.

1. Организация – это:

- а) коллектив;
- б) корпорация;
- в) ассоциация;
- г) социальная группа; объединяющая людей на основе общей цели, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этой цели;
- д) организованная социальная группа на основе общей цели.

2. Конфликт в организации – это:

- а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;
- б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
- в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками;
- г) конфликты между различными структурными элементами организации;
- д) конфликты по поводу организационной структуры коллектива.

3. Структурные конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями;
- б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;
- в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
- д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

4. Инновационные конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями;
- б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;
- в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
- д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

5. Позиционные конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями;
- б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;

- в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
- д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

6. Ресурсные конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями;
- б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;
- в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
- д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

7. Динамические конфликты в организации – это:

- а) конфликты между структурными подразделениями;
- б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;
- в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;
- д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

8. Определите типы конфликта в организации (основание – тип функциональной системы) по следующим причинам: рассогласование формальных организационных начал; несбалансированность рабочих мест; нарушения технологических процессов.

- а) организационно-технологические конфликты;
- б) конфликты в социально-экономической системе организации;
- в) конфликты в административно-управленческой системе;
- г) конфликты, связанные с функционированием вне формальной организации;
- д) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

9. Определите типы конфликта в организации (основание – тип функциональной системы) по следующим причинам: нарушение договорных обязательств; неполная информация о реальном состоянии дел в организации; инновация без учета интереса работников; нарушения трудового законодательства.

- а) организационно-технологические конфликты;
- б) конфликты в социально-экономической системе организации;
- в) конфликты в административно-управленческой системе;
- г) конфликты, связанные с функционированием вне формальной организации;
- д) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

10. Определите типы конфликта в организации (основание – тип функциональной системы) по следующим причинам: задержка и невыплата заработной платы за производственный труд; увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате; несовершенная система стимулирования.

- а) организационно-технологические конфликты;
- б) конфликты в социально-экономической системе организации;
- в) конфликты в административно-управленческой системе;
- г) конфликты, связанные с функционированием вне формальной организации;
- д) конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

9 семестр

Тема 18: Психологические аспекты управленческой деятельности.

1. Способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их психологических особенностей – это...

- а) социально-психологическая совместимость;
- б) социально-психологический климат;

- в) психофизиологическая совместимость;
 г) ценностно-ориентационное единство.
2. Какие из следующих личностных психологических качеств могут выступать в качестве способностей к управленческой деятельности, обуславливая эффективность руководства?
 а) независимость;
 б) толерантность;
 в) доминантность;
 г) креативность;
 д) активность.
3. К какому направлению кадровой работы руководителя относится оптимизация распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности?
 а) подбор и расстановка кадров;
 б) кадровое планирование;
 в) разработка квалификационных требований к персоналу;
 г) определение системы заработной платы, льгот и стимулирования;
 д) набор и отбор персонала.
4. Какие особенности управленческой деятельности могут выступать причиной возникновения и переживания стрессов?
 а) фактор вероятности межличностных конфликтов;
 б) работа с большим объемом разнородной и разнообразной информацией, обладающей различной степенью достоверности;
 в) все ответы верны;
 г) высокая мера ответственности;
 д) фактор дефицита времени;
 е) существование групповых ценностей.
5. Совпадение мнений, установок и позиций по отношению к объектам, значимым для данного коллектива – это...
 а) психологическая совместимость;
 б) ценностно-ориентационное единство;
 в) социальный статус;
 г) социально-психологическая компетентность;
 д) социально-психологический климат.
6. Внушаемость – это такое психологическое качество личности, которое проявляется в:
 а) легкости манипулирования;
 б) низкой тревожности;
 в) высоком уровне самосознания;
 г) высокой ответственности;
 д) моральной зависимости от группы.
7. Процесс управления как система управляющих воздействий сводится к:
 а) целенаправленному воздействию на объект управления;
 б) оптимизации структурных компонентов организации;
 в) формированию социально-психологического климата организации;
 г) направленному функционированию информации в системе управления;
 д) изучению статусных характеристик группы.
8. В чем преимущества группового принятия решений?
 а) все ответы правильные;
 б) нет правильного ответа;
 в) в более быстром воплощении принятых решений;
 г) в росте самосознания, в самоутверждении членов коллектива;
 д) в установлении атмосферы сотрудничества.
9. Существуют устойчивые связи (корреляции) между уровнем развития мнемических процессов и эффективностью управленческой деятельности
 а) да;
 б) нет.
10. Какие индивидуально-стилевые различия восприятия выделяют в психологии управления?

- а) синтетический стиль;
- б) конкретизирующий стиль;
- в) аналитико-синтетический стиль;
- г) аналитический стиль;
- д) эмоциональный стиль.

Тема 19: Социально-психологические параметры управленческой деятельности.

1. Существует ли зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня развития интеллекта руководителя?

- а) нет;
- б) да.

2. Благодаря развитию идей какой теории лидерства в теории управления появилось понятие «стиль руководства» и выделились основные общеуправленческие стили?

- а) теория черт;
- б) поведенческий подход;
- в) ситуационный подход;
- г) теория адаптивного руководства.

3. Разные способы запоминания разнородного по характеру материала и разные типы памяти иногда «накладываются» и мешают друг другу. Это явление в психологии называется:

- а) интерференция;
- б) реминисценция.

4. Какая из психологических теорий управления исходит из следующих предпосылок:

- а) вероятностная модель управленческой эффективности;
- б) управленческая теория Р. Блейка и Д. Мутона;
- в) теория рационального управления;
- г) теория ситуационного лидерства.

5. Какой из психологических законов управленческой деятельности называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий, согласно которому разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия

- а) закон неадекватности взаимного восприятия;
- б) закон искажения информации;
- в) закон самосохранения;
- г) закон неопределенности отклика.

6. В какой теории мотивации рассматриваются три основные группы потребностей: во власти, в успехе, в причастности?

- а) концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу;
- б) теория «ожидания» В. Врума
- в) концепция мотивации Д. МакКлелланда
- г) мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера

7. Связь точности социальной информации с эффективностью управленческой деятельности проявляется в особенностях восприятия руководителем подчиненных. Что из следующего списка не относится к этим особенностям?

- а) занижение оценок тех подчиненных, которые высказывают сходные с руководителем мнения и суждения;
- б) завышение оценок тех подчиненных, которые поддерживают руководителя;
- в) блокирование информации, поступающей руководителю от лиц, получивших негативную оценку с его стороны;
- г) перенесение общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик - как деловых, так и личностных;
- д) занижение оценок тех подчиненных, которые не поддерживают руководителя и высказывают противоречащие его мнению суждения.

8. В какой теории мотивации рассматривается субъективная валентность ожидаемого поощрения или вознаграждения?

- а) мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера;
- б) концепция мотивации Д. МакКлелланда;

- в) теория «ожидания» В. Врума;
- г) теория справедливости.

9. В качестве способностей к управленческой деятельности выступают:

- а) освоенные способы выполнения действий, обеспечиваемые совокупностью приобретенных знаний и навыков;
- б) индивидуально-психологические особенности человека, соответствующие требованиям деятельности и являющиеся условием успешного её выполнения;
- в) индивидуально-психологические особенности человека, которые позволяют ему получать продукт деятельности, отличающейся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью.

10. Какие психологические параметры характеризуют феномен лидерства?

- а) лидерство возникает организовано и преднамеренно;
- б) неформальная регуляция межличностных отношений;
- в) ответственность лидера более широка и объемна, чем ответственность руководителя;
- г) лидерство осуществляется в больших социальных группах;
- д) у лидера нет четкой системы санкций к членам группы.

Тема 20: Управление собой.

1. Какие из следующих личностных психологических качеств могут выступать в качестве способностей к управленческой деятельности, обуславливая эффективность руководства?

- а) независимость;
- б) толерантность;
- в) доминантность;
- г) креативность;
- д) активность.

2. Какие особенности управленческой деятельности могут выступать причиной возникновения и переживания стрессов?

- а) фактор вероятности межличностных конфликтов;
- б) работа с большим объемом разнородной и разнообразной информацией, обладающей различной степенью достоверности;
- в) все ответы верны;
- г) высокая мера ответственности;
- д) фактор дефицита времени;
- е) существование групповых ценностей.

3. Совпадение мнений, установок и позиций по отношению к объектам, значимым для данного коллектива – это...

- а) психологическая совместимость;
- б) ценностно-ориентационное единство;
- в) социальный статус;
- г) социально-психологическая компетентность;
- д) социально-психологический климат.

4. Внушаемость – это такое психологическое качество личности, которое проявляется в:

- а) легкости манипулирования;
- б) низкой тревожности;
- в) высоком уровне самосознания;
- г) высокой ответственности;
- д) моральной зависимости от группы

5. Какие индивидуально-стилевые различия восприятия выделяют в психологии управления?

- а) синтетический стиль;
- б) конкретизирующий стиль;
- в) аналитико-синтетический стиль;
- г) аналитический стиль;
- д) эмоциональный стиль.

6. Способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их психологических особенностей – это...

- а) социально-психологическая совместимость;

- б) социально-психологический климат;
 - в) психофизиологическая совместимость;
 - г) ценностно-ориентационное единство.
7. Процесс индивидуального развития человека – это...
- а) онтогенез;
 - б) созревание;
 - в) жизненный путь;
 - г) филогенез.
8. Для обеспечения совместимости с другими людьми не требуется такое качество характера, как...
- а) доверие к другим людям;
 - б) терпимость к другим людям;
 - в) мечтательность;
 - г) способность критически относиться к себе.
9. Постыжение эмоциональных состояний другого человека, сопереживание при общении – это ...
- а) эмпатия;
 - б) рефлексия;
 - в) экспрессивность.
10. На формирование аттракции оказывают наибольшее влияние:
- а) совместная деятельность;
 - б) все ответы верны;
 - в) «помогающее поведение»;
 - г) сходство характеристик общающихся;
 - д) сходство ситуации, в которой находятся партнеры.

Тема 21: Стили управления.

1. Методы исследования в психологии управления направлены на:
- а) изучение и оценку организационных умений;
 - б) изучение социальных отношений организации;
 - в) изучение личности исполнителя;
 - г) описание структуры группового взаимодействия;
 - д) изучение личности руководителя.
2. К какому виду систем можно отнести классическую систему управления?
- а) закрытым;
 - б) полуоткрытым;
 - в) вероятностным;
 - г) изолированным;
 - д) открытым.
3. Что описывает зависимость Йеркса-Додсона?
- а) результативность познавательной деятельности;
 - б) результативность управленческой деятельности в условиях временного дефицита;
 - в) работоспособность в зависимости от мотивации;
 - г) эффективность деятельности в зависимости от уровня активации;
 - д) надежность исполнения в зависимости от психического состояния.
4. К методам психологического воздействия не относится:
- а) убеждение;
 - б) подражание;
 - в) внушение;
 - г) заражение;
5. Какие условия управленческой деятельности повышают степень неопределенности и тем самым отражаются в специфике мышления руководителя?
- а) высокая ответственность за принимаемые решения;
 - б) дефицит времени для принятия решения;
 - в) простота организационной структуры управления;
 - г) учёт индивидуальных психологических особенностей исполнителей;
 - д) минимальное количество коммуникаций в организации;

6. Определите какие из следующих понятий относятся к феномену лидерства:
- а) влияние;
 - б) координация;
 - в) управление;
 - г) власть;
 - д) статус;
 - е) авторитет;
7. Руководители какого типа темперамента легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки?
- а) меланхолик;
 - б) холерик;
 - в) сангвиник;
 - г) флегматик.
8. Существует ли зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня развития интеллекта руководителя?
- а) нет;
 - б) да.
9. Благодаря развитию идей какой теории лидерства в теории управления появилось понятие «стиль руководства» и выделились основные управленческие стили?
- а) теория черт;
 - б) поведенческий подход;
 - в) ситуационный подход;
 - г) теория адаптивного руководства.
10. Существует ли зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня развития интеллекта руководителя?
- а) нет;
 - б) да.

Тема 22: Руководство и лидерство.

1. Классификация решений – это:

- а) ранжирование решений;
- б) оценка качества решений;
- в) группировка решений по каким-либо признакам;
- г) структуризация решений.

2. Классификация решений имеет значение для:

- а) оценки качества решений;
- б) определения состава исполнителей решений;
- в) анализа содержания решений;
- г) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- а) стратегические и тактические;
- б) индивидуальные и коллегиальные;
- в) долгосрочные и краткосрочные;
- г) глобальные и локальные.

4. Группа решений, выделенная по информ признаку - это:

- а) документированные и не документированные;
- б) долгосрочные и краткосрочные;
- в) детерминированные и вероятностные;
- г) однокритериальные и многокритериальные.

5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- а) формализованные и неформализованные;
- б) корректируемые и некорректируемые;
- в) документированные и не документированные;
- г) стратегические и тактические.

6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- а) традиционные нетипичные;

- б) корректируемые и некорректируемые;
 - в) индивидуальные и коллегиальные;
 - г) глобальные и локальные.
7. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:
- а) стратегические и тактические;
 - б) глобальны и локальные;
 - в) формализованные и неформализованные;
 - г) однокритериальные и многокритериальные.
8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
- а) долгосрочные и краткосрочные;
 - б) стратегические и тактические;
 - в) индивидуальные и коллегиальные;
 - г) глобальные и локальные.
9. Группа решений, выделен по значимости цели - это:
- а) детерминированные и вероятностные;
 - б) стратегические и тактические;
 - в) формализованные и неформализованные;
 - г) традиционные и нетипичные.
10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
- а) детерминированные и вероятностные;
 - б) глобальные и локальные;
 - в) традиционные и нетипичные;
 - г) долгосрочные и краткосрочные.

Тема 23: Руководство и власть.

1. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:
- а) временной;
 - б) содержание проблем;
 - в) характер информации;
 - г) значимость цели;
- группы:
- 1) детерминированные и вероятностные;
 - 2) стратегические и тактические;
 - 3) экономические и социальные;
 - 4) среднесрочные и краткосрочные.
2. Где формируется качество решения?
- а) на стадии реализации;
 - б) на стадии разработки;
 - в) на всех стадиях;
 - г) на стадии утверждения.
3. Где формируется эффективность решения?
- а) на стадии утверждения;
 - б) на стадии реализации;
 - в) на стадии разработки;
 - г) на всех стадиях.
4. Факторы научной обоснованности решения - это:
- а) количество участников разработки решения;
 - б) полнота анализа проблемной ситуации;
 - в) ответственность исполнителей;
 - г) глубина анализа ситуации;
 - д) методы анализа.
5. Факторы своевременности решения - это:
- а) мотивация разработчиков решения;
 - б) форма разработки решения;
 - в) методы разработки решения;

- г) контроль выполнения решения.
- 6. Факторы реальности решения - это:
 - а) наличие финансовых ресурсов;
 - б) сложность ситуации;
 - в) наличие материальных ресурсов;
 - г) мотивация исполнения.
- 7. Признаки непротиворечивости решения - это:
 - а) количество участников разработки решения;
 - б) соответствие целям организации;
 - в) обеспеченность ресурсами;
 - г) соответствие ранее принятым решениям.
- 8. Факторы непротиворечивости решения - это:
 - а) ориентация разработки на цели организации;
 - б) форма разработки решения;
 - в) учет содержания ранее принятых решений;
 - г) методы разработки решения.
- 9. Факторы адаптивности решения - это:
 - а) интервальный характер параметров решения;
 - б) ответственность исполнителей решения;
 - в) регулируемость исполнения решения;
 - г) состав разработчиков решения;
 - д) изменчивость целей организации.
- 10. Признаки адаптивности решения - это:
 - а) интервальная форма параметров решения;
 - б) контроль исполнения решения;
 - в) корректируемость решения;
 - г) динамика внешней среды.

Тема 24: Конфликты и способы их разрешения.

1. Под конфликтами в сфере управления понимают:
 - а) конфликт между субъектами и объектами управлений;
 - б) конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления;
 - в) конфликты между субъектами управления различных уровней;
 - г) конфликты между руководителем и подчиненными;
 - д) конфликты в процессе принятия управленческих решений.
2. Основным противоречием в сфере управления является:
 - а) противоречия подбора и постановки кадров;
 - б) противоречия делегирования полномочий;
 - в) противоречия, связанные с нарушением функций объектов управления;
 - г) противоречия карьеры;
 - д) противоречия между бюрократическими правилами системы управления и потребностью к свободе действий субъектов управления.
3. Формами проявления управленческих конфликтов являются:
 - а) дезорганизация; несогласие;
 - б) несогласие; напряженность;
 - в) дезорганизация; напряженность;
 - г) напряженность; кризис;
 - д) разногласие; напряженность.
4. Формами проявления управленческих конфликтов являются:
 - а) дезорганизация; кризис;
 - б) дезорганизация; разногласие;
 - в) несогласие; конфронтация;
 - г) напряженность, борьба;
 - д) разногласие; напряженность.
5. Формами проявления управленческих конфликтов являются:

- а) конфронтация; напряженность;
 - б) кризис; конфронтация;
 - в) дезориентация; борьба;
 - г) разногласие; кризис;
 - д) дезорганизация; борьба.
6. Дезорганизация – это:
- а) такое состояние управленческого взаимодействия, при котором существующие административно-бюрократические правила приходят в несоответствие с новыми условиями и факторами;
 - б) отказ определенных субъектов управления или объектов управления от предписанных шаблонов и норм поведения;
 - в) форма конфликта, которая затрагивает устой существующей системы управления;
 - г) форма конфликта, которая ведет к расколу и ликвидации существующей системы управления;
 - д) выход из подчинения нижестоящих субъектов управления или объектов управления.
7. Несогласие как форма управленческого конфликта – это:
- а) возражение со стороны отдельных субъектов или объектов управления по поводу стиля управления;
 - б) отказ определенных субъектов или объектов управления от предписанных шаблонов и норм;
 - в) выход отдельных субъектов и объектов управления из существующей системы управления;
 - г) отказ от существующих принципов управления;
 - д) открытое предъявление претензий руководителю.
8. Напряженность как форма управленческого конфликта – это:
- а) более острая форма управленческого конфликта, чем несогласие, которая характеризуется резким ростом сознательного нарушения в управленческих действиях со стороны различных субъектов управления;
 - б) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления;
 - в) социально-психологический климат в аппарате управления;
 - г) нарушение принципа субординации в управлении;
 - д) открытое несогласие субъектов и объектов управления по поводу стиля управления вышестоящего субъекта управления.
9. Конфронтация как форма управленческого конфликта – это:
- а) резкое обострение во взаимоотношениях между различными субъектами управления;
 - б) самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления;
 - в) открытое противостояние в различных звеньях системы управления, которое характеризуется поляризацией интересов;
 - г) кризис существующей системы управления;
 - д) борьба за руководящее место в организации.
10. В классификации управленческих конфликтов по источнику выделяют:
- а) структурные конфликты; инновационные конфликты; позиционные конфликты; конфликты планирования;
 - б) структурные конфликты; инновационные конфликты; позиционные конфликты; ценностные конфликты;
 - в) структурные конфликты; конфликты планирования; конфликты контроля; конфликты организации;
 - г) ценностные конфликты; конфликты мотивации; конфликты планирования; конфликты контроля;
 - д) структурные конфликты; инновационные конфликты; позиционные конфликты; конфликты мотивации.

Тема 25: Управление групповой динамикой.

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:
- а) инструмент управленческой деятельности;
 - б) продукт управленческой деятельности;
 - в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
 - г) форма воздействия субъекта на объект;
 - д) управленческий документ.
2. Юридиче свойство управленческого решения – это:
- а) целенаправленность;
 - б) правомерность;

- в) плановость;
 - г) коллегиальность.
3. Организационные свойства управленческого решения - это:
- а) плановость;
 - б) последовательность;
 - в) целенаправленность;
 - г) правомерность.
4. Технологическое свойство управленческих решения - это:
- а) комплексность;
 - б) стадийность;
 - в) целенаправленность;
 - г) актуальность.
5. Системное свойство управленческого решения - это:
- а) коллегиальность;
 - б) плановость;
 - в) комплексность;
 - г) актуальность.
6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:
- а) срочность;
 - б) плановость;
 - в) актуальность;
 - г) последовательность разработки.
7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:
- а) стадийность;
 - б) правомерность;
 - в) мотивационность;
 - г) коллегиальность.
8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:
- а) управленческие действия;
 - б) управленческая ситуация;
 - в) управленческое решение;
 - г) управленческие функции.
9. Классификация решений имеет значение для:
- а) оценки качества решений;
 - б) определения состава исполнителей решений;
 - в) анализа содержания решений;
 - г) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.
10. Базовая управленческая категория - это:
- а) управленческая функция;
 - б) проблемная ситуация;
 - в) управленческое решение;
 - г) управленческие действия;
 - д) управленческая цель.

7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

7 семестр

1. Управление персоналом как система.
2. Субъект и объект управления персоналом.
3. Анализ организационной структуры системы управления.
4. Роль управления персоналом в современных условиях.
5. Современные подходы к управлению персоналом.
6. Принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Система управления персоналом.
9. Организационный статус службы управления персоналом.
10. Основные функции кадровой службы.
11. Цели и функции системы управления персоналом.
12. Состав подсистем системы управления персоналом.
13. Функциональные особенности управления персоналом.
14. Организационный статус службы управления персоналом.
15. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
16. Методы расчета численности управленческих работников.
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
18. Внемашиное информационное обеспечение.
19. Внутримашинное информационное обеспечение.
20. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
21. Средства сбора и регистрации информации.
22. Средства передачи информации.
23. Средства хранения информации.
24. Средства обработки информации.
25. Средства выдачи информации.
26. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
27. Акты централизованного регулирования.
28. Нормативно-правовые акты.
29. Планирование человеческих ресурсов.
30. Анализ кадрового потенциала предприятия.
31. Определение потребности в персонале.
32. Оценка персонала в организации.
33. Участие персонала в управлении.
34. Набор персонала.
35. Отбор персонала.
36. Содержание процесса отбора кадров.
37. Методы отбора персонала.
38. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
39. Организация повышения квалификации кадров.
40. Виды карьеры.
41. Профессиональная карьера.
42. Мотивация трудовой деятельности.
43. Коммуникации в организации.
44. Оценка эффективности управленческого персонала.
45. Открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации.
46. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.
47. Прогнозирование конфликтов.
48. Предупреждение конфликтов в организации.
49. Способы управления конфликтами.
50. Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

8 семестр

1. Сущность конфликта, его понятие.
2. Конфликт как социально-психологическое явление.
3. Субъективная предрасположенность к конфликтам.
4. Функции конфликта.
5. Основные причины возникновения конфликтов.
6. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
7. Типология конфликтов.
8. Типы конфликтов, возникающих в организациях.
9. Структура и динамика конфликта.
10. Объект и субъект конфликта.
11. Конфликтная ситуация.
12. Инцидент.
13. Стадии развития конфликта.
14. Характеристика методов управления конфликтами.
15. Способы регулирования конфликтов.
16. Адекватное восприятие конфликта.
17. Контроль эмоциональной сферы.
18. Определение существа конфликта.
19. Выработка взаимовыгодных решений.
20. Основные формы завершения конфликта.
21. Завершение конфликта с помощью третьей стороны.
22. Переговоры в конфликтной ситуации.
23. Выигрыш и проигрыш участников конфликта.
24. Открытое и эффективное взаимодействие сотрудников в организации.
25. Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.
26. Прогнозирование конфликтов.
27. Предупреждение конфликтов в организации.
28. Способы управления конфликтами.
29. Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

9 семестр

1. Профессиограмма руководителя
2. Психологические требования к руководителям разного типа.
3. Понятие нормы, групповая норма.
4. Способы поведения как реализация различных социальных ролей.
5. Самоуправление и самоорганизация руководителя.
6. Тайм-менеджмент.
7. Критерии оценки эффективного руководства.
8. Стили руководства: традиционный и современный подходы.
9. Власть как психологическое явление.
10. Власть как психологическое явление.
11. Руководитель и лидер.
12. Руководство, лидерство, власть.
13. От лидерства к деспотизму.
14. Власть как психологическое явление.
15. Видимые и невидимые источники власти.
16. Социальная направленность и способы реализации доминирования.

17. Видимые и невидимые источники власти.
18. Фазы развития личности и формирование отдельных качеств характера.
19. Межличностные и внутриличностные конфликты.
20. Способы решения конфликтных ситуаций.
21. Виды и формы психологической защиты в ситуации конфликтного общения.
22. Профессиональные способности.
23. Профпригодность.
24. Ситуации и способы принятия решения руководителем.
25. Коллективные формы принятия решений.
26. Деловая игра как способ принятия управленческих решений.
27. Способы управленческого воздействия.
28. Приемы убеждения.
29. Ограничения деятельности руководителя: внешние, внутренние, личностные.
30. Управление групповой динамикой.

8. ГЛОССАРИЙ

А

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (фр., *autoritaire*, лат. *auctoritas* — власть, влияние) — стиль управленческой деятельности, основывающийся на авторитете руководителя. А.с.р. имеет опасность перерастания в командно-адм. руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ВОСТОРГ — чрезмерное увлечение администрированием, упоение своей властью. А.в. приводит к злоупотреблению властью, адм. произволу.

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПРОИЗВОЛ — проявление своеволия и деспотизма при выполнении руководителем своих служебных обязанностей. Выступает в форме бюрократического управления посредством издания приказов или устных распоряжений.

АДМИНИСТРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ — (от лат. *adminigratio* — управле-ние) — совокупность линейных и функциональных руководителей и их заместителей на всех уровнях управления организацией, имеющих право принимать решения. В общем смысле под а.о. подразумевается ее руководящий персонал.

АКЦЕНТУИРОВАННЫЕ ЛИЧНОСТИ (лат. *accentum* — ударение), особенности характера человека, обуславливающие предрасположенность к неврозам и психопатиям. Выявление таких личностей в коллективе необходимо для выработки индивидуального подхода к ним для профессиональной ориентации, закрепления определенного круга обязанностей.

АНТИКОЛЛЕКТИВНОСТЬ (греч. *anti*) противопоставление себя коллективу; отсутствие общности, разобщенность.

АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ — совокупность управленческих работников (руководителей, специалистов, др. служащих) какой-либо организации, выполнявших функции по управлению ею или др. организациями.

АФФИЛИАЦИЯ (от англ. *afililite* — присоединять, присоединяться) — стремление человека быть в обществе других людей. А. спасает индивида от стрессов. Близость др. людей приводит к снижению тревоги, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса.

АУТИЗМ (греч. *auto* — сам) — уход индивида от контактов с окружающей действительностью и ориентация на мир собственных переживаний, внутренние критерии оценки событий. А. ведет к потере способности понимать окружающую действительность и неадекватному поведению индивида в обществе.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ — внештатные, временные сотрудники.

АРХЕТИПЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ — руководители, имеющие данные для выполнения той или иной управленческой роли. Различают четыре главных архетипа: лидер, администратор, плановик, предприниматель. Лидер умеет общаться с людьми, способен оценить потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. Администратор способен выявить место сбой в работе и принять необходимые меры для его устранения. Плановик стремится к оптимизации будущей деятельности организации, концентрируя ресурсы в решающих областях деятельности организации для достижения поставленных целей. Предприниматель стремится изменить динамику развития организации, ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, смело экспериментирует, не боясь риска, ставит новые, более сложные задачи.

АТТЕСТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО — оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия гос. служащего занимаемой гос. должности гос. службы, а также для решения вопроса о присвоении гос. служащему квалификационного разряда. А.г.с. проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ.

АТТЕСТАЦИЯ НАУЧНЫХ И НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ — процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания — присваиваться лицам, которые имеют глубокие профессиональные звания и научные достижения в определенной отрасли науки.

Б

БИОТИПЫ ЧЕЛОВЕКА — особенности поведения человека, основанные на реагировании его

симпатико-адреналовой системы на воздействие внешней среды. Различают три Б.ч.: А-тип (адреналовый), НА-тип (яорадреналовый) и А + НА-тип (смешанный). А-тип характеризуется повышенной тревожностью, высоким чувством ответственности, ревнивым отношением к делу. Такие люди не умеют отдыхать, т.к. они постоянно думают о работе и связанных с ней проблемах. НА-тип характеризуется повышенной внутренней напряженностью, замкнутостью, немногословностью, скрытностью, властностью. Люди этого типа являются целеустремленными, обладают способностью преодолевать трудности при достижении своих целей. В случае неудачи и ущемления их честолюбивых планов они страдают от сильных переживаний. А + НА-тип характеризуется изменчивостью настроения, повышенной эмоциональностью. Такие люди обладают богатым воображением, любят привлекать к себе внимание, обладают тонкостью чувств, способны сочувствовать др.

В

ВЕРБОВКА (нем. werfen — искать, домогаться) — деятельность специальных организаций или должностных лиц по найму на работу, а также для несения службы, участия в военных действиях и т.п.

ВЕРБОВЩИК — специально подготовленное должностное лицо, занимающееся вербовкой людей для участия в каком-либо деле.

«ВОЛЬНЫЙ СОТРУДНИК» — программа, принятая фирмой «ИБМ» (США). В.с. (их в «ИБМ» насчитывается примерно 45 человек) получают полную свободу действий на пять лет с единственной целью — «сотрясать» систему организации фирмы.

ВЫСЛУГА ЛЕТ — по трудовому праву длительный период трудовой деятельности, создающий при определенных условиях право на соответствующие льготы и преимущества (денежные выплаты, надбавки к заработной плате, дополнительные отпуска, пенсии за в. л. и др.).

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ — уровень знаний, получаемых в высших учебных заведениях на базе законченного среднего образования и необходимой специалистам высшей квалификации в различных отраслях народного хозяйства, науки и культуры. В.о., как правило, бесплатное, студенты обеспечиваются гос. стипендиями, работающим предоставлены возможности его получения без отрыва от производства — через широко развитую сеть вечернего и заочного обучения.

Г

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЛУЖАЩИЙ — гражданин, исполняющий в порядке, установленном федеральным законом, обязанности по гос. должности гос. службы, оплачиваемой за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта РФ.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА — представляет собой выполнение гос. служащими должностных полномочий в целях реализации функций государства. Г.с. включает в себя: федеральную г.с. и г.с. субъектов РФ. Г.с. осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом «Об основах государственной службы Российской Федерации» федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, а также конституциями, уставами, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ.

Д

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ (англ. delegation) — передача части прав и обязанностей одних должностных лиц др. Может осуществляться на заранее оговоренные сроки.

ДОЛГ СЛУЖЕБНЫЙ — категория этики, внутренне осознаваемое чувство ответственности за порученное дело; понимание необходимости, полезности, значимости своего труда и честное отношение к своим обязанностям.

Е

ЕДИНОНАЧАЛИЕ — организационный принцип управления и такая форма организации системы управления производством, которая обеспечивает каждому работнику одного непосредственного начальника. В такой системе руководитель является единоличным главой организации, имеющим право принимать от имени своей организации юридически обязательное решение; он несет личную, персональную ответственность за деятельность возглавляемой им организации.

ЗАКОН ПАРКИНСОНА — объем работы возрастает в той мере, в какой это необходимо, чтобы занять время, выделенное на ее выполнение. Наблюдая за работой гос. учреждений, Паркинсон установил, что чиновник стремится увеличивать число подчиненных, и чиновники создают работу друг для друга.

ЗАМОРАЖИВАНИЕ НАЙМА НОВЫХ РАБОТНИКОВ — метод, применяемый администрацией с целью снижения численности работников организации за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей. Применение этого метода ухудшает показатели работы организации, т.к. естественная убыль персонала происходит, как правило, за счет ухода на пенсию или

увольнения квалифицированных работников, имеющих возможность получить лучшую работу. В результате такой кадровой политики в организации возникает дефицит квалифицированных специалистов.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ОРГАНИЗАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ (ПО КАДРАМ) — работник, организующий кадровую работу по всему циклу управления персоналом: от найма работника до его увольнения или прекращения работы в данной организации.

ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ СЛУЖЕБНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ — совершение должностным лицом действий, хотя и входящих в круг его служебных полномочий, но в конкретном случае являющихся незаконными; либо не совершение действий, которые должностное лицо обязано было предпринять по своим служебным обязанностям. Мотивом з.с.п. является стремление должностного лица получить корыстную выгоду имущественного или неимущественного характера.

«ЗОЛОТОЕ РУКОПОЖАТИЕ» — метод стимулирования добровольного увольнения из организации лишних работников. Намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. Такая политика позволяет предпринимателю уйти от лишних проволочек из-за необходимости консультаций с профсоюзами и получения разрешения от властей, а также приобрести свободу при выборе кандидатов на увольнение.

И

ИДЕНТИФИКАЦИЯ — отождествление себя с др. человеком, группой людей, коллективом. И. помогает человеку овладевать различными видами деятельности, усваивать нормы поведения и соц. ценности. И. — это также отождествление кем-либо одного человека с др., их способностей, навыков, возможностей или отождествление способностей человека с требованиями, предъявляемыми к нему какой-то соц. ролью (напр., специалист по управлению персоналом сравнивает качества работника с требованиями должности, в которой ему предстоит работать на предмет их тождественности).

ИЕРАРХИЯ ЦЕННОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА — ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности. В США следующая и.ц.п.: 1) интересная работа и сознание полезности личного вклада; 2) справедливость оценки труда со стороны руководителя; 3) возможность участия в принятии решений; 4) стабильность занятости в компании и перспективы служебного роста; 5) размер оплаты труда. В разных странах в различные периоды их развития и.ц.п. меняется.

ИЗУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ — метод исследования, широко распространенный в кадровой работе. Основным содержанием метода и.д. является сбор письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и их анализ (контент-анализ) посредством специально разработанных методических приемов. И.д. позволяет обстоятельно исследовать процесс развития явления (или характеристики объекта) по отдельным позициям, а также в целом.

ИНФОРМАЦИЯ О ПЕРСОНАЛЕ — совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования И. о п. должна отвечать следующим требованиям: простоты — информация содержит столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае; наглядности — сведения должны быть представляются таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием (для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала); однозначности — сведения должны быть ясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала; сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее; преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления; актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, то есть представляться без опозданий.

ИЕРАРХИЯ — порядок подчинения низших должностей, подразделений, органов высшим.

К

КАДРЫ ПРОИЗВОДСТВА — работники, непосредственно занятые в производственном процессе в качестве основных и вспомогательных рабочих. При классификации к.п. принято выделять: основных рабочих, вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал, учеников, работников охраны (см.).

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА — система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий гос. органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. К.п. не

может формироваться произвольно, т.к. отражает главные стороны общественных отношений и носит объективно обусловленный характер. К.п. играет важную роль в развитии цивилизованного общества, отдельной организации.

КАДРОВАЯ ПРАКТИКА — система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разработанных и применяемых в практике гос. органов и отдельных организаций.

КАДРОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ — затраты организации в денежном выражении на персонал и его развитие. К.и. рассматриваются в передовых компаниях мира как наиболее выгодные, т.к. быстро окупаются. Эффективность деятельности служб управления персоналом организации оценивают по сроку окупаемости расходов, вложенных в персонал.

КАДРОВАЯ КВОТА — централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, напр., инвалидов, молодых специалистов, подлежащая приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащая увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.

КАДРОВАЯ РАБОТА — деятельность гос. органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц различных уровней иерархии, 296 направленная на реализацию кадровой политики. Составные части к.р. — формирование системы управления персоналом и ее стратегии; планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров; деловая оценка, профориентация и адаптация персонала; обучение, управление карьерой и продвижением кадров; мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала; управление нововведениями в кадровой работе, создание нормальной психологической обстановки в коллективе и **КАДРОВЕДЕНИЕ** — наука, входящая в систему управленческих наук и исследующая персонал и работу с ним в гос. органах, общественных, научноисследовательских, учебных, производственных и иных организациях. Центральная задача к. — разработка принципов, форм и методов поиска, подготовки, использования и движения руководителей и специалистов для достижения стратегических целей государства и отдельных организаций.

КАДРОВИК — сотрудник одного из подразделений службы управления персоналом. Часто к. называют кадрового работника организации.

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ (англ. consulting) — консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами. К.к. занимаются специально созданные организации.

КАРЬЕРА СКРЫТАЯ — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центристремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Напр., приглашение работника на недоступные др. сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

КАРЬЕРА СТУПЕНЧАТАЯ — вид карьеры, совмещающий в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. К.с. встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

КАРЬЕРА ВЕРТИКАЛЬНАЯ — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, т.к. в этом случае продвижение наиболее зримо. Под к. в. понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

КАРЬЕРА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно в стенах одной организации. К. в. может быть специализированной и неспециализированной.

КАРЬЕРА ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ — вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (напр., выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к к.г. можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Понятие «к.г.» не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. **КАРЬЕРА МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ** — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию с сохранением работы на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

КАРЬЕРА-МОЛНИЯ — стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

КАРЬЕРА ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ — специализированная — вид карьеры; характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Конкретный работник в к.п. — с. может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Напр., начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта др. организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания труда, либо перспективами продвижения по службе. Др. пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

КАРЬЕРА ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ — неспециализированная — вид карьеры, широко развитый в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-то отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более, чем на три года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта может занять должность руководителя отдела снабжения и наоборот. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным личным опытом. Ступени к.п. — к. работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

КАРЬЕРИЗМ — отрицательное моральное качество человека, который подчиняет вся свою профессиональную и общественную деятельность достижению цели продвижения по службе. Карьерист лишь внешне демонстрирует свою преданность порученному делу. Его характерные черты — приспособляемость, беспринципность, угодничество; он безразличен к интересам дела и судьбам работающих с ним людей.

КАРЬЕРОГРАММА — инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся к. для различных специалистов и руководителей.

КЕЛЕЙНОСТЬ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ — скрытность в решении кадровых вопросов, приводящая к необоснованному повышению в должности работника не в зависимости от деловых и профессиональных качеств, а на основе, напр., преданности вышестоящему должностному лицу. Такой принцип кадровой работы позволяет понизить в должности или уволить честного и квалифицированного работника, оказавшегося негодным руководством.

КОНСУЛЬТАНТ — квалифицированный специалист в какой-либо области человеческой деятельности, дающий советы др. специалистам, нуждающимся в них.

Л

ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — должностное лицо, непосредственно руководящее прямыми исполнителями какрго-либо вида деятельности (напр., директор, начальник цеха, мастер, бригадир).

ЛИЧНОЕ ДЕЛО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО — документ, в котором отражается прохождение гос. службы гос. служащим. Л.д.г.с. ведется кадровой службой соответствующего гос. органа и при переводе гос. служащего на новое место гос. службы передается по указанному месту гос. службы. Ведение нескольких личных дел одного гос. служащего не допускается. Сведения о гос. служащих, в т.ч. сведения о гос. служащих, включенных в резерв на выдвижение на вышестоящие гос. должности гос. службы, вносятся в федеральный реестр гос. служащих субъектов РФ. Порядок ведения личных дел и реестров гос. служащих осуществляется в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ. Сбор и внесение в личные дела и реестры гос. служащих сведений об их политической и религиозной принадлежности, о частной жизни запрещаются.

ЛИШЕНИЕ ПРАВА ЗАНИМАТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДОЛЖНОСТИ (или заниматься определенным видом деятельности) — наказание, которое может быть применено, напр., к должностному лицу, злоупотребившему своим служебным положением или совершившему с использованием служебного положения хищение гос. имущества или имущества организации. Такое наказание предусмотрено уголовным законодательством РФ, на основании которого осужденный лишается права занимать конкретные должности (или заниматься конкретным видом деятельности) на определенный срок.

ЛИШЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРАВ — один из видов адм. взысканий. Применяется на срок до трех лет за грубое или систематическое нарушение порядка использования представленным гражданину правом (правом управления транспортными средствами, правом охоты). Не могут быть лишены права управления транспортными средствами лица, которые пользуются этим правом в связи с инвалидностью, за исключением случаев управления в состоянии алкогольного опьянения. Права охоты не могут быть лишены лица, для которых охота—основной источник существования.

М

МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ — специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетнодокументационном, педагогическом, соц.-бытовом, психологическом, социологическом аспектах.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ работников аппарата управления — способы расширения знаний, развития навыков, умения, мастерства работников аппарата управления, освоения ими передового опыта в процессе практической работы, при обучении в специализированных учреждениях или путем самообразования. М.п.к. при обучении в специализированных учреждениях делятся на две группы: традиционные и активные. Традиционные М.п.к. — лекции, практические занятия, семинары. Активные М.п.к. делят на две подгруппы: методы, основанные на обмене опытом и знаниями (стажировки, выездные занятия, семинары в передовых организациях); методы способствующие совершенствованию умений и навыков слушателей в принятии решений (ситуационные методы и различные деловые игры). М.п.к. при самообразовании работников аппарата управления могут быть прямыми — самостоятельное изучение литературы, передового опыта и др. — и косвенными — воздействие телевидения, радио, печати, искусства и др. Все М.п.к. взаимосвязаны и взаимозависимы, их эффективность зависит от этичности самого работника, повышающего квалификацию. Состав М.п.к., используемых в учебном процессе, определяется целью и задачами обучения, учебным планом, программами курсов изучаемых дисциплин, уровнем базовой подготовки слушателей.

МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ — лица, окончившие полный курс обучения и защитившие дипломный проект (работу), сдавшие гос. экзамены в высшем и среднем специальном учебном заведении или направленные на работу комиссией по персональному распределению.

Н

НАДОМНИК — работник, выполняющий порученную ему организацией работу на дому.

НАЗНАЧЕНИЕ — постановление, приказ, распоряжение о зачислении кого-либо на должность, работу.

НАЕМНЫЙ РАБОТНИК — работник, заключивший с работодателем трудовой контракт или устное соглашение об условиях трудовой деятельности за определенное вознаграждение.

НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ — несоответствие уровня знаний, умений, навыков и др. качеств, которыми владеет работник, требованиям занимаемой им должности. Различают н. профессиональную, соц., интеллектуальную, эмоциональную, физ. и этическую.

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ — непрерывная система обучения, охватывающая общеобразовательную и профессиональную школу, средние специальные и высшие учебные заведения, переподготовку и повышение квалификации кадров, самообразование. Система н.о. предусматривает необходимость создания возможностей для удовлетворения потребности человека в обучении на протяжении всей его жизни в сочетании с конкретной трудовой деятельностью.

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА— установление нормы затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или на выполнение определенной работы при соблюдении технологической целесообразности, экономической эффективности и необходимого качества работы.

О

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГАРАНТИЙ ЗАНЯТОСТИ — наиболее сложная проблема управления персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого увольнять. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и

эффективность, то они должны предоставлять им определенные гарантии сохранения работы. Японская система пожизненного найма — одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Это вызвано следующими причинами: страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда; страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, приводит к торможению технического развития производства; высокая текучесть работников обходится дорого, особенно для организаций с высококвалифицированным персоналом.

ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации; составляется, как правило, на год. Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию: данные о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.); данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.; текучесть кадров; потери времени в результате простоев, прогулов, по болезни; данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков; зарплата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа); данные об услугах и льготах соц. характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на соц. нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами добровольно).

ОТБОР КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ — выделение из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления посредством оценки деловых качеств кандидатов.

ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — функциональное подразделение организации, в котором сосредоточена подавляющая часть функций по управлению персоналом. Как правило, такие отделы создаются на небольших и средних организациях. О.у.п. определяет потребность в работниках различных специальностей; осуществляет маркетинг персонала; составляет банки данных по всем должностям и профессиям, контролирует др. рациональное использование персонала; составляет все необходимые документы по приему, перемещению и увольнению работников; оформляет им все виды отпусков и больничные листы, подготавливает материалы на награждение и поощрение, на оформление и назначение пенсий, а также приказы о выплате сотрудникам всех предусмотренных соответствующими положениями вознаграждений; составляет установленную статистическую отчетность; ведет всю установленную кадровую документацию, подготавливает необходимые материалы и документы для руководства организации и вышестоящих органов; формирует резерв (подбор, отбор, комплексное психо-социологическое исследование и изучение резерва, выдает рекомендаций по его дальнейшему использованию, составляет банк данных резерва, проводит соц.-психологическое обучение); изучает и анализирует уровень профессиональных знаний персонала, определяет потребность в повышении его квалификации, подготовки и переподготовки и на основании проведенного исследования организует мероприятия по обучению персонала, планированию его деловой карьеры; управляет соц.-бытовым обеспечением персонала; формирует здоровый морально-психологический климат в коллективе.

П

ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ СЛУЖЕБНАЯ ЛЕСТНИЦА — подход, используемый зарубежными компаниями, в частности, международной компанией «ЗМ», для предотвращения ухода научных кадров на адм. работу и состоит в том, что наряду с адм. служебной лестницей создается лестница научных должностей и званий, оплата которых не ниже адм. должностей (вопреки сложившейся практике, в результате которой многие талантливые ученые уходят на адм. работу, нанося ущерб развитию науки).

ПЕРСОНАЛ (лат. personalis — личный) — личный состав или работники организации, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПООЩРЕНИЯ (англ. personal rewards) — моральное или материальное поощрение работника за качественное и своевременное выполнение обязанностей.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ, СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ — составление плана; начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым

увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА — целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. Внешние источники привлечения персонала—это найм новых работников или применение лизинга персонала.

ПЛАНИРОВАНИЕ СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ (англ.) — планирование организацией служебного роста своих работников в целях удовлетворения потребностей организации в квалифицированных кадрах и отдельного работника в его карьерном росте.

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ — целенаправленные мероприятия, связанные с решением одной из самых сложных проблем работы с персоналом организации.

ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

ПОЖИЗНЕННЫЙ НАЙМ — одна из форм гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и гос. учреждениях Японии. Организация нанимает работников один раз в год, весной, когда молодежь оканчивает учебные заведения. Продвижение по службе производится из числа работников своей фирмы. Работник, имеющий общий стаж работы в компании в течение 5 и более лет, как правило, не принимается на работу в др. компанию. Работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления, и работает в компании до официального выхода на пенсию в возрасте 55 лет. Увольнение работника до выхода на пенсию — суровое наказание, т.к. ему практически уже невозможно устроиться на другую работу с такой же заработной платой и гарантией занятости. Системой пожизненного найма охвачено примерно 35% работников Японии.

ПОЛНОМОЧИЯ — официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в какой-либо сфере деятельности.

ПОПЕЧИТЕЛЬСТВО — форма защиты личных и имущественных прав и интересов несовершеннолетних граждан. Благотворительный акт со стороны организации или отдельного лица для оказания материальной помощи какой-нибудь организации или человеку.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ РЕКРЕАЦИЯ (лат. *гесгеаК*) — восстановление) отдых с целью восстановления работником сил, морального состояния, энергии, израсходованных в процессе трудовой деятельности и необходимых для квалифицированного выполнения своих служебных обязанностей.

Р
РАБОТОДАТЕЛЬ — должностное лицо, предоставляющее работу, наниматель. Руководитель гос. организации не является р., т.к. сам относится к работающим по найму.

РАБОТОПОТРЕБНОСТЬ — качество индивида, которое проявляется в потребности постоянно заниматься любимым делом, получая при этом удовлетворение результатами своего труда.

РЕГЛАМЕНТ — совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственных органов, учреждений, организаций, предприятий.

С
СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА — совокупность методов оценки, позволяющая дать комплексную всестороннюю объективную характеристику управленческого персонала на всех стадиях его трудовой деятельности: от приема на работу до увольнения из организации.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ТРУДА (лат. *specialis* — особый) — приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности; сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.

СТЕПЕНЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОСТИ ТРУДА — показатель, характеризующий профессиональную сторону труда и отражающий соотношение времени на выполнение функций, которые требуют затрат умственного (творческого) труда, и функций, требующих затрат физ. (нетворческого) труда.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Обычно выделяют авторитарный, демократический и анархический с.р.

СУБОРДИНАЦИЯ — отношения, основанные на подчинении младшего по занимаемой должности старшему; складываются между руководителями и подчиненными, между структурными подразделениями аппарата управления организации разных уровней иерархии.

Т

ТЕХНОКРАТИЯ — высококвалифицированные специалисты в области техники и технологии, участвующие в управлении организацией и осуществлении правительственной экон. политики.

ТРУДОТЕРАПИЯ (греч. *therapeia* — лечение) — лечение трудом, трудовыми процессами.

Ф

ФИРМЫ ПО НАЙМУ РАБОТНИКОВ — посреднические организации, выполняющие заказы организаций, нуждающихся в специалистах определенной квалификации и профиля. За определенную плату ф. по н.р. осуществляют поиск необходимых специалистов и предлагают кандидатов организации, заказавшей специалиста.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — должностное лицо, ответственное за выполнение группы однородных функций по управлению каким-либо видом деятельности (напр., начальник отдела сбыта, начальник планово-экон. бюро).

Х

ХАРАКТЕР — структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности. Выделяются группы черт Х. Черта Х. — фиксированная (закрепленная) установка большого личностного значения; проявляется в различных видах деятельности, существенных для данной личности. Статику Х. определяет тип нервной деятельности, а его динамику — окружающая среда.

ХАРАКТЕРИСТИКА — систематизированное устное или письменное изложение наиболее важных, отличительных свойств и качеств личности или коллектива; обычно включает изложение отношения к труду и формам общения. Х. как служебный документ состоит из краткого описания трудового пути личности, ее деловых и нравственных качеств, ее трудовой и общественной активности.

Ц

ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ — цели, которые ставит перед собой человек при поступлении на работу и организация, принимая его на рабочее место.

Ч

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ — капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, профессиональных знаний, опыта, от размеров которого зависят трудовые возможности работников, эффективность трудовой отдачи, производительность, культура и качество труда.

Э

ЭВРИСТИКА — основанный на беседах, диалогах метод обучения, стимулирующий у учеников развитие активного поиска решений.

ЭКСПЕРТ — специалист, делающий заключение при рассмотрении какого-нибудь вопроса.

Я

ЯРМАРКИ ВАКАНСИЙ РАБОЧИХ И УЧЕБНЫХ МЕСТ — мероприятия, организуемые гос. службой занятости в сотрудничестве с работодателями, учебными центрами и негос. биржами труда (молодежной биржей труда, биржей труда для военнослужащих и т.д.). Я.в.р. и у.м. проводятся в различных формах: общегородские ярмарки (проводятся один раз в квартал); районные ярмарки; ярмарки на базе крупных предприятий города; ярмарки — презентации специалистов. Посетители ярмарки имеют возможность без посредников встретиться с представителями кадровых служб и администрацией организаций и подобрать себе подходящую работу или учебное место как путем непосредственного контакта с работодателями и представителями учебных заведений, так и через компьютерные банки вакансий рабочих и учебных мест. Эффективность ярмарок вакансий достаточно высока — значительная часть посетителей находит нужную работу, а работодатели — рабочую силу.

9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Валиева О. В. Управление персоналом. Конспект лекций. Учебное пособие. - М.: Изд-во: Приор-издат, 2010. - 175 с. - www.biblioclub.ru.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: Изд-во: «Дашков и Ко», 2011. - 292 с. - www.e.lanbook.
3. Лукичева Л. И. Управление персоналом. Учебное пособие. 6-е изд., испр. - М.: Изд-во: Омега-Л, 2011.- 272 с. - www.biblioclub.ru.
4. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. - М.: Изд-во: ЮРАЙТ, 2012. - 489 с. - www.biblioclub.ru.
5. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник для вузов. - М.: Изд-во: ЮРАЙТ, 2011. - 488 с. - www.e.lanbook.
6. Михайлина Г. И. Управление персоналом. Учебное пособие. 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Изд-во: «Дашков и Ко», 2012. - 280 с. - www.biblioclub.ru.

Дополнительная литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология. «Финансы и статистика» 2010. – 960 с. - www.e.lanbook.
2. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – СПб.: ПИТЕР, 2006.– 442 с.
3. Атанов, Г. А. Деятельностный подход в обучении. – Донецк: ЕАИ-пресс, 2001.– 158 с.
4. Бухаркова, О. В. Имидж лидера : технология создания и продвижения : тренинговая программа / О. В. Бухаркова, Е. Г. Горшкова. – СПб.: Речь, 2007. – 222 с.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учеб. для студентов / О. С. Виханский.– М. : Гардарики, 1998.– 293 с.
6. Внешние механизмы корпоративного управления некоторые прикладные проблемы / Ин-т экономики переходного периода; [А. Д. Радыгин и др.].– М. : ИЭПП, 2007.– 298 с.
7. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / И. Н. Герчикова. – М. : [ЮНИТИ-ДАНА], 2009.– 499 с.
8. Гнездилова Л. И. Управление персоналом. - М.: Изд-во: Российский государственный социальный университет, 2009. - 296 с. - www.biblioclub.ru.
9. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации : [учеб. пособие] / И. Б. Гурков; Нац. совет по корпоративному управлению; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ; Гос. ун-т управления.– М. : ДЕЛО, 2008.– 285с.
10. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом. Учебно-методический комплекс - М.: Изд-во: Евразийский открытый институт, 2009. - 311 с. - www.biblioclub.ru.
11. Калабин, А. А. Требуется харизматичный руководитель: в поисках эффективной системы управления / А. Калабин.– СПб. [и др.] : ПИТЕР, 2005.– 207 с.
12. Климов, Е. А. Психология профессионала: избранные психологические труды / Е. А. Климов; Рос. акад. образования; Моск. психолого-социальный ин-т.– М.; Воронеж: МОДЭК, 2003.– 455 с.
13. Кондратьев, В. В. Проектируем корпоративную архитектуру: методика и практика структурирования бизнес-деятельности / В. В. Кондратьев.– М. : Эксмо, 2007.– 503 с.
14. Незоренко Т. К. Управление персоналом. - М.: Изд-во: Лаборатория книги, 2010. - 92 с. - www.biblioclub.ru.
15. Синявец Т. Д. Управление персоналом: методические указания - Омск: Изд-во: Омский государственный университет, 2004. - 50 с. - www.biblioclub.ru.
16. Соломанидина, Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах): учеб.-практ. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин.– М.: [Журнал "Управление персоналом"], 2005.– 128с.
17. Соломин, И. Л. Экспресс-диагностика персонала / И. Л. Соломин.– СПб.: Речь, 2008.– 279 с.
18. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов / Под ред. А. Я. Кибанова; [А. Я. Кибанов и др.]; Гос. ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 637 с.

Периодические издания

1. «Вопросы государственного и муниципального управления»
2. «Проблемы теории и практики управления»
3. «Государственная служба»
4. «Менеджмент в России и за рубежом»
5. «Российский экономический журнал»
6. «Управление персоналом»

Интернет-ресурсы:

1. Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний EBSCO – <http://search.epnet.com>.
2. База данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам "Emerald Management Extra 111" (EMX111) - www.emeraldinsight.com/ft.
3. Полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике ProQuest: ABI /Inform Global - <http://proquest.umi.com/login>.
4. Журнал «Работа с персоналом». – <http://www.hr-journal.ru/>.
5. Журнал об управлении персоналом «Кадровое дело». – <http://www.kdelo.ru/>.
6. Деловой интернет - журнал «Технология успеха». – <http://www.pplus.ru/>.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий необходимы аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор. Демонстрационное оборудование - ЖК-панель.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА:

НА 20__ - 20__ УЧЕБНЫЙ ГОД.

Протокол №__ от _____ 20__ г.
Заведующий кафедрой

_____/_____/_____/_____/

№ п/п	Стр., №	Описание изменений