

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емец Валерий Сергеевич  
Должность: Директор филиала  
Дата подписания: 20.10.2023 10:42:37  
Уникальный программный идентификатор:  
f2b8a1573c931f1098cfe699d1debd94fcff35d7

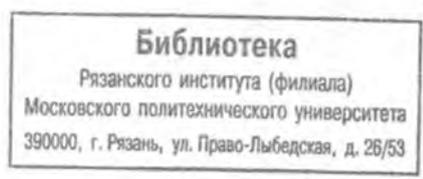
Министерство образования и науки Российской Федерации  
Рязанский институт (филиал)  
Федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Московский политехнический университет»

Кафедра «Инженерный бизнес и менеджмент»

С.Н.Беликова

**У П Р А В Л Е Н И Е   П Е Р С О Н А Л О М**

Методические указания по практическим занятиям



Рязань  
2023

**УДК 658.1**  
**ББК 65.290**  
**Б43**

**Беликова С.Н.**

**Б43** Управление персоналом: Методические указания по проведению практических, семинарских занятий и деловых игр для студентов очной формы обучения по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» Рязань: РИ МГОУ, 2023. 77 с.

Методические указания призваны обеспечить теоретическую и методическую грамотность студентов в области тестовых, игровых и тренинговых методов, помочь им глубже познать свой управленческий потенциал и развивать его. Учебное пособие является руководством к проведению практических занятий по управлению персоналом для студентов очной формы обучения по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» Они охватывают комплекс вопросов, которые необходимо решать при изучении дисциплины «Управление персоналом».

Печатается по решению методического совета Рязанского института (филиала) Московского политехнического университета.

**УДК 658.1**  
**ББК 65.290**

© Беликова С.Н., 2023  
© Рязанский институт (филиал)  
Московский политехнического  
университета, 2023

## ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Управление персоналом» отличается от подавляющего большинства других курсов тем, что имеет непосредственную практическую направленность – ставит целью подготовить обучающихся к эффективному управлению сотрудниками, персоналом. Это предполагает не только сообщение студентам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени (поскольку возможности учебного процесса ограничены), навыков практического руководства людьми, умения определять профессиональные и личностные качества коллег по работе, партнеров и клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться в качестве работников и личностей.

Управление персоналом представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. Он должен адекватно оценивать различные организационно значимые индивидуальные, в том числе профессиональные и социальные качества работников.

Учитывая важность коммуникаций в управлении, все практические занятия рекомендуется строить не только с целью решения поставленных вопросов, но и для отработки коммуникативных навыков.

Главные цели данных методических указаний по проведению практических занятий:

- содействовать студентам, изучающим курс «Управление персоналом», в активном освоении этой дисциплины, как в теоретическом, так и в практическом аспектах;

- дать студентам импульсы для самосовершенствования, непрерывной работы над собой с помощью современных методов личностного развития, самоменеджмента. Известно, что если у человека в юном возрасте не выработалась привычка критически анализировать свое поведение и

усваивать его лучшие образцы, то в дальнейшей работе компенсировать это очень сложно.

Методические указания по проведению практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» ориентированы на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих руководителей в области тестовых, игровых и тренинговых методов.

## Практическое занятие № 1: «Методологические основы менеджмента»

### **1. Входной контроль остаточных знаний:**

1. Продолжите предложение:  
Менеджмент означает

2. Процесс менеджмента предполагает выполнение следующих функций:

- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_.

3. Дайте понятие:  
Система менеджмента, элементы и факторы ее определяющие.

4. Люди в системе управления, роль персонала.

5. Внутренние и внешние факторы, определяющие мотивационные аспекты личности.

6. Мотивация и принятие решения как функции управления.

7. Теории мотивации.

8. Что можно отнести к факторам внешней среды прямого воздействия, а что к факторам внешней среды косвенного воздействия.

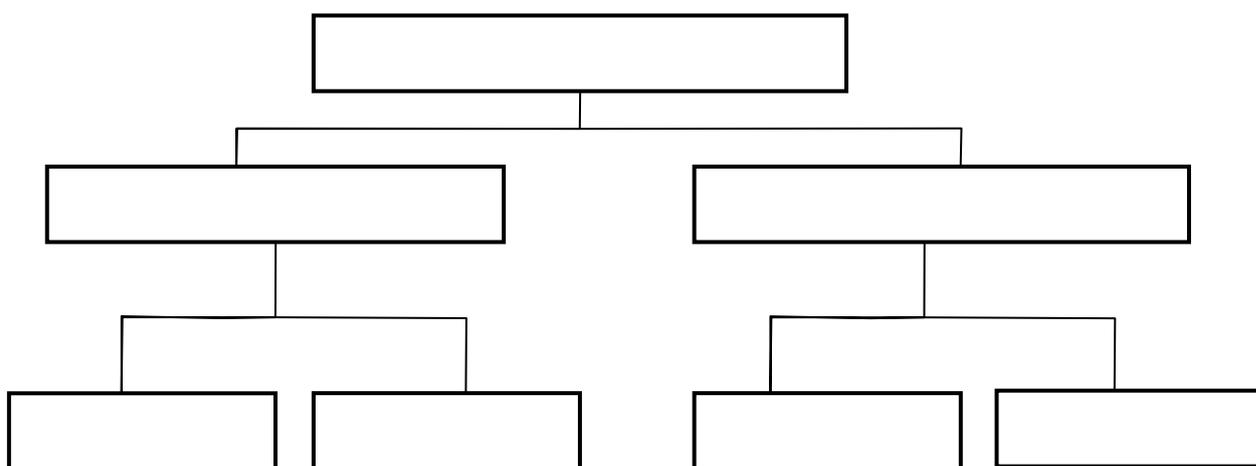
9. Чем характеризуется внутренняя среда предприятия.

### **2. Обсуждение и выбор тем научных и реферативных работ студентами**

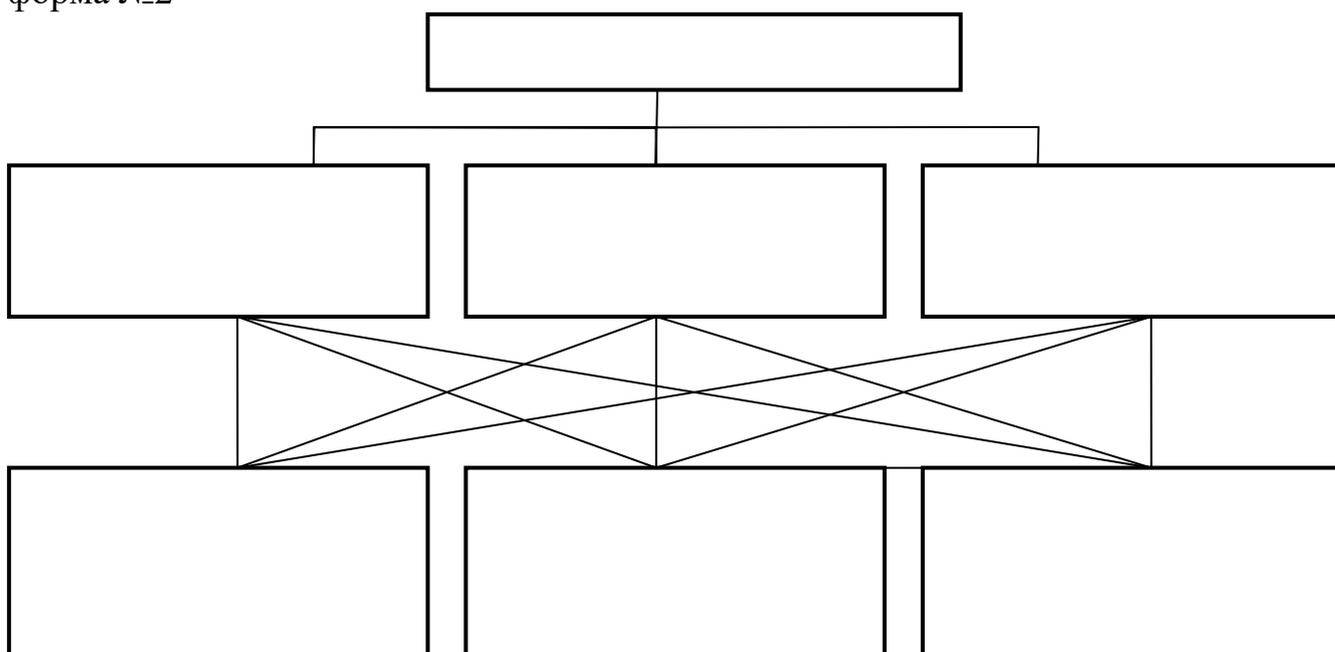
## Практическое занятие № 2: «Организационные структуры управления предприятием»

1. Чем характеризуется организационная структура предприятия?
2. Чем определяется структура управления?
3. Заполните и назовите предложенные формы структур управления предприятием (приложение к формам 1, 2, 3):

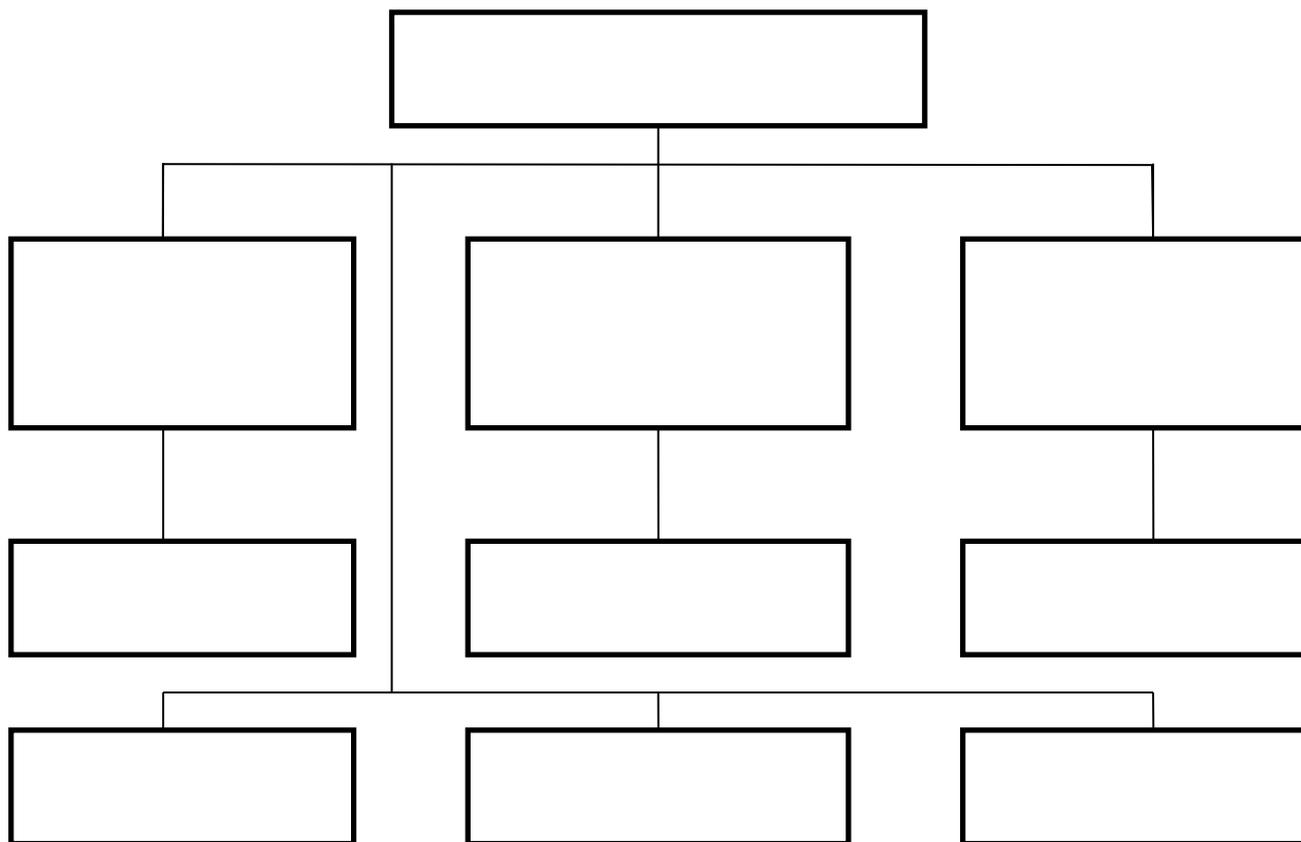
форма №1



форма №2



форма №3



#### Приложение к формам 1, 2, 3

Начальник участка №2, директор, мастер, планово-экономический отдел, старший мастер, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономике, мастер-бригадир, начальник участка №1, заместитель директора по коммерции, начальник участка №3, производственно-диспетчерский отдел, коммерческий отдел, начальник участка.

4. Составьте матричную систему управления

### **Практическое занятие № 3: Деловая игра «Полет на луну»**

Игра используется для более глубокого усвоения вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям.

#### **Цели:**

1. Сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой.
2. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

#### **Материалы для участников игры:**

1. Листы для индивидуальной работы
2. Листы для групповой работы – один для каждой группы
3. Листы с ответами и обоснованием решений
4. Контрольные листы для подсчета баллов

#### **Организация игры:**

1. Каждому участнику дается лист индивидуальной работы и 15-20 минут на выполнение упражнения
2. Каждой группе дается один лист групповой работы. Причем:
  - участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;
  - каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;
  - участникам дается 20 минут на заполнение листа групповой работы
3. Каждому участнику предоставляется контрольный лист для подсчета баллов. Участники игры:

- а) подсчитывают индивидуальные баллы;
- б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла. Причем этот же человек подсчитывает групповой балл.

4. Группа сравнивает средний индивидуальный балл со средним групповым. Делает вывод о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы. Результаты вписываются по образцу, приведенному ниже.

	Группа 1	Группа 2
Количество баллов, полученное в результате решения, принятого методом консенсуса		
Средний балл (среднее арифметическое индивидуальных баллов)		
Размах индивидуальных баллов (максимальный и минимальный)		

## Лист для индивидуальной работы участника игры

*Инструкция:* Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений Вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и поскольку Ваша жизнь зависит от того, попадете Вы или нет на корабль, который Вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д., до 15 - для наименее важного предмета). У Вас есть 15 минут для этого этапа игры.

### Список предметов:

Коробок спичек  
Пищевой концентрат  
50 футов капроновой веревки (1 фут – 0,3 м)  
Параютный шелк  
Портативный нагреватель  
2 револьвера 45-го калибра  
Одна упаковка сухого молока  
Два 100-литровых баллона с кислородом  
Карта лунного созвездия  
Надувной плот  
Компас магнитный  
5 галлонов (примерно 19 л) воды  
Сигнальные ракеты  
Аптечка первой помощи  
Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

## Лист для групповой работы участников игры

*Инструкция:* Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Ниже приводится некоторое руководство по достижению консенсуса:

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиции логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми Вы можете согласиться, хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спорных вопросов, как: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

3. Принимайте разницу во мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

### **Список предметов:**

Коробок спичек

Пищевой концентрат

50 футов капроновой веревки (1 фут – 0,3 м)

Параютный шелк

Портативный нагреватель

2 револьвера 45-го калибра

Одна упаковка сухого молока

Два 100-литровых баллона с кислородом

Карта лунного созвездия

Надувной плот

Компас магнитный

5 галлонов (примерно 19 л) воды

Сигнальные ракеты

Аптечка первой помощи

Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

### Контрольный лист для подсчета баллов

Название предмета	Индив. номер предмета	Групповой номер	Правильный номер	Абс. разница в балл. между инд. и прав. ответом	Абс. Разница в балл. между групп. и прав. ответом	
Коробок спичек						
Пищевой концентрат						
50 футов капроновой веревки (1 фут – 0,3 м)						
Параютный шелк						
Портативный нагреватель						
2 револьвера 45-го калибра						
Одна упаковка сухого молока						
Два 100-литровых баллона с кислородом						
Карта лунного созвездия						
Надувной плот						
Компас магнитный						
5 галлонов (примерно 19 л) воды						
Сигнальные ракеты						
Аптечка первой помощи						
Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях						

## Лист инструкция для подсчета баллов

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс.

Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).
7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

**Оцените результаты по рейтингу:**

**0 – 20 баллов** – отлично;

**21 – 40 баллов** – хорошо;

**41 – 50 баллов** – удовлетворительно

## **Практическое занятие № 4: «Ролевая и социальная структура персонала»**

### **Ролевая игра «Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы»**

Роль представляет собой устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий ожиданиям других. В организации ролевые требования могут выражаться в должностных инструкциях, профилях требований и других нормативных документах. Существуют различные модели ролевого поведения в общении. Эффективный руководитель должен уметь распознавать склонность сотрудника к тем или иным ролям, а также владеть различными формами ролевых коммуникаций.

Предлагаемое упражнение способствует лучшему пониманию своего или чьего-то поведения, отработке конкретных навыков и приемов поведения, выработке оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

Участникам игры задается несколько ситуаций. В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа ответов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом ответа участник объявляет, какой именно тип ответа будет высказан. При проведении игры в группе разные участники могут предлагать свои варианты.

После игры проводится обсуждение по вопросам: можно ли считать данный ответ уверенным (неуверенным, агрессивным)? Какой тип ответа у этого человека получается лучше, а какой – хуже? Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы ответов? Как лучше всего реагировать на определенные типы ответов?

### **Тест «Командовать или подчиняться?»**

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств.

## Инструкция

Выберите окончание, приемлемое для Вас одно из трех для каждого из 10 суждений.

1. Дружба для Вас –

- а) сотрудничество;
- б) поддержка;
- в) альтруизм

2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать

- а) талантом;
- б) решимостью;
- в) подготовкой

3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя

- а) «петушком»;
- б) «курицей»;
- в) «цыпленком»

4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то в виде

- а) цилиндра;
- б) сферы;
- в) куба

5. Когда Вам нравится юноша (девушка), Вы

- а) делаете первый шаг;
- б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
- в) делаете мелкие шажки навстречу

6. Вы, сталкиваясь с неожиданностью,

- а) тормозите;
- б) прибавляете скорость;
- в) теряетесь

7. Если Вам приходится говорить на публике, то обычно Вы чувствуете, что:

- а) вас слушают;
- б) вас критикуют, вам возражают;
- в) вы смущаетесь

8. В экспедицию лучше брать товарищей

- а) крепких;
- б) умных;
- в) опытных

9. Скажем правду, Золушка была

- а) несчастная девочка;
- б) хитрюга-карьеристка;
- в) брюзга

10. Как бы Вы определили свою жизнь:

- а) партия в шахматы;
- б) матч бокса;
- в) игра в покер

### Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте баллы. Найдите их сумму и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

**Если Вы набрали не больше 16 баллов,** то в обществе Вы – простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытка руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо – так спокойней.

**Если вы набрали от 17 до 23 баллов,** то в обществе Вы – младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе (учебе) с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко – командующий, а немножко – войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повисить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

**Если Вы набрали больше 24 баллов,** то в обществе Вы – генерал. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, это дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствуетесь тем, что Вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и Вы всегда оказываетесь в центре внимания в обществе знакомых (на вечеринках).

## Упражнение «Оценка самого себя»

Адекватность самооценки – необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру. Данное упражнение направлено на то, чтобы каждый участник смог проанализировать сходство и различие между собственной оценкой своего «Я» и тем, как его воспринимают окружающие.

### **Инструкция**

Каждый студент независимо от других студентов оценивает себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

1. Дружелюбие
2. Зависимость / независимость своего поведения от эмоционального настроения
3. Чувство юмора
4. Стремление сделать карьеру
5. Коммуникабельность
6. Стремление (потребность) устанавливать добрые отношения с людьми
7. Независимость

Участники упражнения распределяются на группы по 3-5 человек.

Каждый из членов такой мини-группы должен оценить остальных ее членов по вышеперечисленным параметрам.

Затем поочередно выбирают одного из членов мини-группы и просят продемонстрировать, как его оценили остальные, после чего сравнивают эти результаты с его собственной оценкой. Так повторяется до тех пор, пока не обсудят всех членов мини-группы.

## Практическое занятие № 5: «Организационное лидерство»

### Тест «Темперамент личности»

С помощью тест-опросника определяются две основные характеристики личности «экстраверсия - интроверсия» и «эмоциональная неустойчивость - стабильность». Первая характеристика подразделяет всех сотрудников на экстравертов («обращенных наружу») и интровертов («обращенных в себя»). В соответствии со второй характеристикой все люди подразделяются на тревожных (нестабильных) и эмоционально устойчивых (стабильных) личностей. В реальной жизни редко встречаются «чистые» экстраверты или интроверты, обычно люди занимают позиции между этими двумя крайними полюсами.

#### **Инструкция**

В тест-опроснике 57 вопросов, с помощью которых исследуются некоторые ваши личностные характеристики, а не умственные способности. Для того чтобы вы могли правильно определить свое место в двухфакторной модели, необходимо давать искренние ответы на все вопросы теста. На каждый предлагаемый вопрос следует ответить лишь «да» или «нет», не раздумывая, так как важна ваша первая реакция. Хороших и плохих ответов не может быть, поскольку цель теста – особенности обычного стиля вашего поведения. Ответы следует записывать используя таблицу 1, отмечая, например, номера тех вопросов, на которые дан положительный ответ.

Таблица 1 – Протокол ответов на тест-опросник

№ п\п	Ответы		№ п\п	Ответы		№ п\п	Ответы	
	Да	Нет		Да	Нет		Да	Нет
1			20			39		
7			21			40		
12			22			41		
15			38			57		

### **Опросник:**

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное впечатление?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, выразить сочувствие?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вы отказываетесь от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите и не растрчиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникали ли у вас когда-нибудь чувства, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?

20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю собственным чувствам и всю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. После выполненного дела (поручения), часто ли вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится оттого, что разные мысли лезут вам в голову?
32. Верно ли, что вам часто приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что вам неприятно бывает в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что вы раздражительны?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?

40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все закончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на учебу (работу)?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?
50. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых принимает участие много человек?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

### **Подведите итоги**

Обработку тестирования следует начинать с определения достоверности ответов по ключу, см. табл. 2.

Если ответы совпадают с указанными в ключе, то каждому из них приписывается 1 балл. Если сумма баллов по показателю искренности ответов составляет 5 или 6, то полученные результаты подвергаются сомнению (возможно, отвечающий студент был при ответах ориентирован

лишь на социальное одобрение). При сумме баллов 0-4 ответы достоверны.

Таблица 2 – Показатели свойств темперамента

Показатели свойств темперамента		Показатель искренности ответов
Экстраверсия	Нейротизм	
1.Да. 3.Да. 5.Нет. 8.Да. 10.Да. 13.Да. 15.Нет. 17.Да. 20.Нет. 22.Да. 25.Да. 27.Да. 29.Нет. 32.Нет. 34.Нет. 37.Нет. 39.Да. 41.Нет. 44.Да. 46.Да. 49.Да. 51.Нет. 53.Да. 56.Да.	2.Да. 4.Да. 7.Да. 9.Да. 11.Да. 14.Да. 16.Да. 19.Да. 21.Да. 23.Да. 26.Да. 28.Да. 31.Да. 33.Да. 35.Да. 38.Да. 40.Да. 43.Да. 45.Да. 47.Да. 50.Да. 52.Да. 55.Да. 57.Да	6.Да. 12.Нет. 18.Нет. 24.Да. 30.Нет. 36.Да. 42.Нет. 48.Нет. 54.Нет.

Затем на чистом листе бумаги вычерчиваются две взаимно перпендикулярные оси экстравертированности и нейротизма, как показано на рисунке 1, со значениями шкал 0-24. Точка пересечения осей соответствует значению 12.

После этого подсчитывается сумма баллов по показателю экстраверсии-интроверсии. Баллы за ответы по данному показателю начисляются так же, как и по показателю «искренности ответов» (за каждый ответ, совпадающий с показателем экстраверсии в ключе, присваивается 1 балл). Затем полученные результаты откладываются соответственно на осях. Точка пересечения горизонтальной и вертикальной линий покажет Ваши индивидуальные черты характера в зависимости от темперамента.

Значение баллов от 0 до 12 отражает степень выраженности интроверсии, от 12 до 24 – экстраверсии.

Если по показателю экстравертированности студент набрал сумму менее 12 баллов, ему свойственна скорее интроверсия. Если сумма баллов будет более 12, то ему свойственна экстраверсия. При значении больше или равно 15 студент – явный экстраверт; при значении меньше или равно 9 – интроверт; меньше или равно 5 – глубокий интроверт.

Подсчет баллов по показателю нейротизма производится аналогично. При сумме баллов менее 12 студента относят к представителям, отличающимся эмоциональной устойчивостью (стабильностью). При сумме баллов более 12 относят к эмоционально неустойчивым типам личности. Показатели 9-13 – среднее значение нейротизма; больше или равно 15 – высокий уровень нейротизма; больше или равно 19 – очень высокий уровень нейротизма; меньше или равно 7 – низкий уровень нейротизма (высокая эмоциональная устойчивость).

Интерпретация результатов тестирования предполагает выявление и социально-психологической характеристики испытуемого.

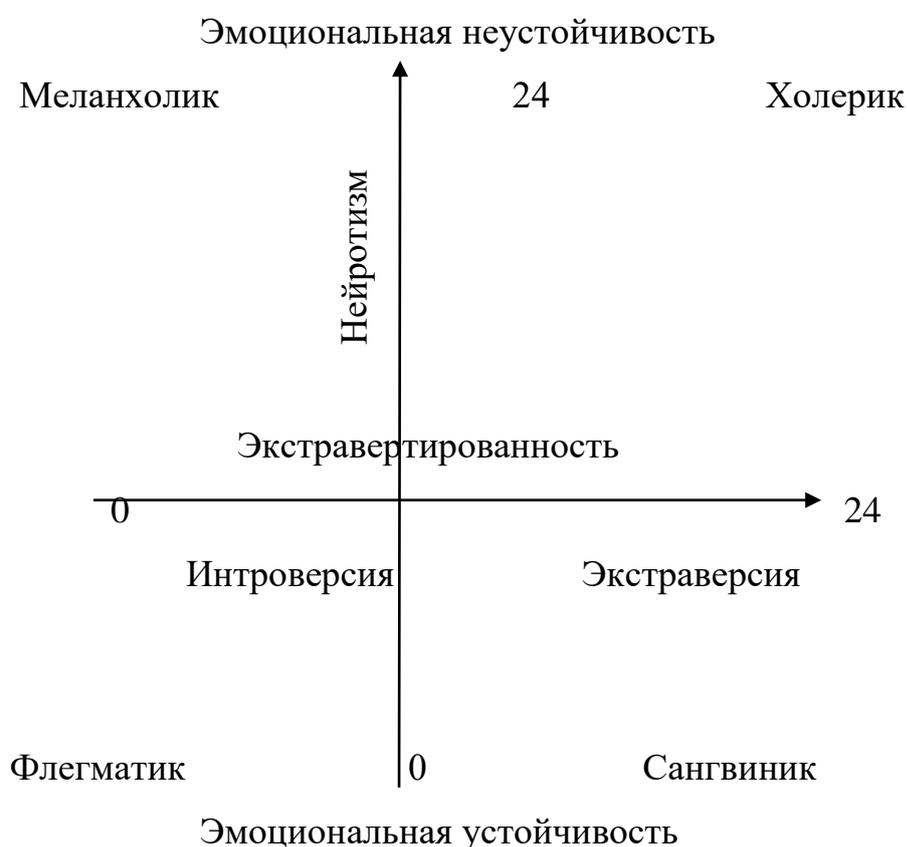


Рисунок 1 - Двухфакторная модель экстравертированности и нейротизма

**Экстраверсия.** Скорее всего Вы социально открыты, «расторможены», хорошо завязываете и поддерживаете эмоциональные контакты. Это может быть полезно в ситуациях, где требуется способность брать ситуацию в свои руки. Например, работа коммерсанта, брокера, торгового работника,

журналиста. Вам свойственны общительность, инициативность, гибкость поведения, умение найти свое место в обществе и приспособиться к его требованиям. Вы в большей степени склонны действовать под влиянием внезапного побуждения, чем по намеченной программе. Вас, подобно магниту, притягивают объекты внешнего мира.

**Интроверсия.** Скорее всего Вы скромны, не нуждаетесь в постоянной поддержке группы (самодостаточны), возможно, излишне скованы в личностных контактах и испытываете трудности в общении. Эти черты могут помочь в тех ситуациях, где требуется сосредоточенность и выполнение кропотливой работы. Вам более присущи склонности к самоанализу, застенчивость, социальная пассивность. Вам нелегко включаться в процесс группового решения задач и Вы предпочитаете индивидуальную работу. Ваши интересы направлены на внутренний мир человека, который Вы считаете более значимым, чем мир предметов и внешних обстоятельств, вынуждающих считаться с их существованием..

**Эмоциональная неустойчивость (нейротизм).** С большой долей вероятности можно сказать, что Вы не удовлетворены своей способностью разрешать жизненные проблемы и достигать желаемых результатов. Вам свойственна повышенная тревожность по поводу мелких житейских проблем. Возможна тревожность и по поводу своего здоровья, часто не имеющая реальных оснований. Вам свойственны высокая чувствительность и повышенная чуткость к опасности, поэтому Вы склонны опираться на мнение большинства. Вас отличают развитое чувство ответственности, обязательность, постоянные переживания за судьбу близких. Чувство сострадания и сопереживания может колебаться в зависимости от предмета привязанности. Вы склонны к сомнению, проверке даже хорошо сделанной работы. Ваша самооценка скорее всего занижена и не совпадает с завышенным идеальным образом «желаемого Я», которому Вы считаете необходимым соответствовать. И в то же время у Вас нет достаточных внутренних побуждений, чтобы действительно захотеть достичь этого.

**Эмоциональная стабильность.** Ваша характеристика противоположна портрету людей, которым свойственен нейротизм. Вы не склонны к беспокойству, уступчивы по отношению к воздействию со стороны окружающих людей и обстоятельств, склонны к лидерству, способны расположить к себе и вызвать доверие у большинства окружающих.

Определив место испытуемого в двухфакторной модели экстравертированности и нейротизма, можно делать предположения и о наличии у него определенных черт характера.

### **Упражнение «Развиваем харизматические качества»**

Людам, которых можно охарактеризовать как харизматических, обычно приписывают следующие аспекты поведения:

#### **1. Они властны, уверены в себе и довольно динамичны в своем поведении**

Это впечатление формируется за счет воздействия на вербальном и невербальном уровнях. Они используют привлекающие и очаровывающие людей интонации, излучают спокойствие и уверенность в своих действиях. Общаясь с людьми, они обращаются к ним прямо, глядя собеседникам в глаза и принимая позы, указывающие на их уверенность в собственных силах. Они говорят четко и ясно, не заикаясь и не используя излишние междометия и так называемые «слова-паразиты».

#### **2. Они ставят перед собой глобальные, всеобъемлющие цели**

Они знают, каким образом должно выглядеть будущее и какими нетрадиционными способами его можно достичь. Они также могут убедить в правильности своей точки зрения окружающих. Это представление о будущем они выражают в простых указаниях по поводу того, в каком направлении они хотели бы двигаться и каким именно образом они собираются сделать это.

Они могут уверить окружающих в выгоды данных действий. Они ищут новые, свежие подходы к разрешению различных проблем. Их методы достижения цели непривычны, но приемлемы в данной конкретной ситуации.

Главное то, что они не только обладают представлением о будущем, но и способны внедрять это представление в умы других людей.

**3. Они открыто заявляют о том, каких высоких достижений они ожидают от окружающих, и о том, что они полностью уверены, что окружающие успешно справятся с поставленными задачами именно таким образом**

Они демонстрируют свою уверенность в работниках путем постановки перед ними грандиозных индивидуальных и групповых целей. Они просто-таки внушают окружающим абсолютную веру в то, что те справятся с заданиями наилучшим образом.

**4. Они заботятся о нуждах окружающих их людей**

Харизматические лидеры знают каждого своего подчиненного. Они понимают личные нужды каждого и способны с каждым установить контакт. Они достигают этого, заставляя окружающих высказывать свои точки зрения, прислушиваясь к индивидуальным проблемам и заботам каждого сотрудника и не стесняясь задавать вопросы для того, чтобы разобраться в ситуации.

**Процедура упражнения**

Имея представление о том, что конкретно делают харизматические лидеры, студенты могут потренировать свои качества, способствующие формированию харизмы.

1. Все студенты делятся по парам.
2. Один из участников получает задание ознакомить студента-новичка с основными традициями и правилами своего факультета. Его напарник и будет этим новичком. На выполнение задания дается 10-15 минут. В течение всего упражнения первый участник старается проявить свои харизматические способности.

3. Участники, находящиеся в паре, меняются ролями и выполняют несколько иную задачу (например, один из участников рассказывает второму – студенту-новичку о том, каким образом на факультете принято сдавать экзамены).
4. По окончании выполнения упражнения каждая пара должна обсудить результаты, оценить возможности друг друга и подумать, каким образом можно исправить свои недостатки.

## **Практическое занятие № 6: «Философия управления персоналом»**

Философия организации устанавливает совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений персонала. Это своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе трудового воспитания всем персоналом организации.

Регламент – это совокупность норм и правил, определяющих порядок деятельности организации и оформленных в виде административных и организационных документов.

Примерная философия организации, как правило, определяет:

- цели и задачи организации;
- декларацию прав сотрудника;
- что поощряется и запрещается;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда и организацию рабочих мест;
- оценку и оплату труда;
- социальные блага и гарантии;
- возможности реализации увлечений, условия отдыха.

### **Задание:**

Разработайте философию управления персоналом своей организации на основе изучения примерной философии машиностроительного предприятия, приведенной по выше перечисленным направлениям.

## **Практическое занятие № 7 Семинар: «Групповая динамика»**

В теории управления персоналом изучается процесс функционирования малых групп, представляющих собой немногочисленную по составу общность, члены которой объединены совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

Основные причины вступления людей в малые группы можно представить в виде трех блоков: организационно-производственные, материальные и социально-психологические.

Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации представляет собой динамичный процесс. Первыми экспериментами, которые продемонстрировали, что организация является социальной системой, были хоторнские исследования Э.Мэйо. Помимо экономических потребностей, у работников есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в группах.

Если в организации удастся сформировать команду единомышленников, то она будет иметь более высокие результаты в деятельности, чем другие группы.

**На семинарское занятие выносятся:**

**Контрольные вопросы:**

1. Какие выводы из хоторнских экспериментов имеют значение для изучения групповой динамики?
2. Какие виды формальных групп могут функционировать в организации? Проанализируйте их особенности.
3. Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп.
4. Сформулируйте различия между группой и командой. Приведите примеры команд из разных сфер общественной жизни (экономика, политика, спорт и др.).

5. Какие способы психологического взаимовлияния вы знаете?
6. В чем заключается влияние межгрупповых отношений в организации на эффективность ее деятельности?
7. Какие типы неформальных ролей можно выделить в коллективе. Дайте их характеристику.

**Вопросы для дискуссии:**

1. В чем заключается положительная и отрицательная роль группового конформизма? Приведите примеры конформизма из личного опыта.
2. Как вы относитесь к тому, что руководитель увольняет с работы неформального лидера, который противопоставляет ему свое мнение?
3. Чем отличаются команды, используемые в современных организациях, от традиционных рабочих групп? Ответ проиллюстрируйте практическими примерами.

Рекомендуемая литература по теме:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
2. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика: Учебное пособие. – Питер.: Политехника, 2005. – 354 с.
3. Парахина В.Н, Ушвицкий Л.И. Основы теории управления: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
4. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. - 2-е изд. – М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464 с.
5. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебник. – М - Ростов-на-Дону.: Перспектива, 2006. – 256 с.

## Практическое занятие №8, 9 «Лидерство и руководство»

Стиль управления – это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса. Стиль управления проявляется в том, как руководитель говорит, слушает подчиненных, организует принятие и реализацию решений, свое рабочее время и труд производственного коллектива.

Стиль руководства характеризуется как социальное явление, в силу отражения в нем убеждений менеджера и предопределения результатов деятельности системы. Стиль руководителя постоянно анализируется, оценивается и воспринимается подчиненными и формирует определенную систему отношений на всех уровнях иерархии.

Практические занятия позволяют выявить склонность к использованию в руководстве разных стилей – ориентированного на людей и ориентированного на задачу. Важность выбора эффективного стиля руководства основана на роли менеджера в системе управления персоналом.

На основе изученного теоретического материала, с целью закрепления полученных знаний на обсуждение выносятся следующие **контрольные вопросы:**

1. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
2. Что такое стиль управления и каковы его основные составляющие?
3. Какие В личностные качества необходимы менеджеру для эффективной работы? Обоснуйте свой ответ.
4. Какое воздействие на стиль руководства оказывает изменение внешней и внутренней среды организации? Приведите примеры.
5. Как Вы считаете, какой стиль руководства – демократический или авторитарный – является более эффективным? Почему?

6. Согласны ли Вы с утверждением, что стиль руководства определяется уровнем зрелости подчиненных? Ответ поясните.
7. Возможно ли использование партисипативного стиля управления на отечественных предприятиях в современных условиях? Обоснуйте свою точку зрения.

Рекомендуемая литература по теме:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
2. Михайлина Г.И. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издат.- торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 284 с.
3. Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Основы теории управления: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
4. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. - 2-е изд. – М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464 с.
5. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебник. – М-Ростов-на-Дону.: Перспектива, 2006. – 256 с.

**Рассматриваются ситуации по темам**

### **СИТУАЦИЯ 1 «НОВИЧОК»**

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда казалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали

понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побывал здесь с мое, ты был бы таким же».

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли Вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

### **СИТУАЦИЯ 2 «ДОБРЫЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К ЛЮДЯМ»**

Алексей только что окончил университет делового администрирования и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников. В первую неделю работы отец вызвал Алексея к себе и сказал: «Алексей, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие

способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Как бы Вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Алексея?
2. Считаете ли Вы, что отец Алексея правильно понимает и интерпретирует хоторнские исследования?
3. Считаете ли Вы, что отец Алексея понимает важность новейших тенденций и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?
4. Как бы Вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

### **СИТУАЦИЯ 3 «КОНТРАСТНЫЕ СТИЛИ»**

В течение восьми лет Виктор работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Елена занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и так же прошла все ступени. У Елены сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Виктор объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Елена объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Виктора наряду с отделом Елены числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Елены, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Виктора выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Елены лишь один раз не выполнил стандарты качества.

#### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Елена в работе с людьми?
3. Как Вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

#### **СИТУАЦИЯ 4 «КОГДА НАЧАЛЬНИКА НЕТ НА МЕСТЕ»**

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся

тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то он столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров, нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

#### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как необходимо изменить характер его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

#### **Тест «Ориентация»**

Для выявления склонности к использованию в руководстве разных стилей – ориентированного на людей и ориентированного на задачу предлагается ответить на следующие вопросы теста.

## **Инструкция**

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения и являются ответами на вопрос: *как бы Вы действовали, руководя рабочей группой?* Перед или после каждого из этих утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу: «В» («всегда»), «Ч» («часто»), «И» («иногда»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

## **Опросник**

1. Вероятно, был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые для членов группы способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Стремился бы поддерживать высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Внимательно разбирался бы (утопал) во всех деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.

20. Решал бы сам, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Думаю, что дела в группе шли бы так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Хотел бы вносить изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы должны хорошо использовать свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь предварительно с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

### **Подведите итоги**

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

1. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы ответили буквами «Р» («редко») или «Н» («никогда»).
2. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» («всегда») или «Ч» («часто»).
3. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами:  
3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
4. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на людей.

5. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей).  
Это количество баллов, указывающее на степень вашей направленности на задачу (на план).

**Оцените свой результат**

По шкале ориентации на людей:

**15 баллов** – максимальный показатель.

**Свыше 12 баллов** – показатель, свидетельствующий о том, что данная ориентация выражена.

По шкале ориентации на задачу:

**Свыше 12 баллов** – показатель, обычно указывающий на приверженность к авторитарному стилю руководства.

## **Практическое занятие № 10,11 Семинар: «Управление как процесс коммуникаций»**

Значение коммуникаций определяется их влиянием на эффективность и результативность деятельности организаций. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Все, что делают руководители для достижения определенной цели, требует эффективного обмена информацией, т.е. коммуникаций.

Для управления большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходимо правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленными и эффективными. Много зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, фирме.

Коммуникации позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Они включают взаимодействие между людьми.

### **На семинарское занятие выносятся**

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое коммуникации?
2. Какова роль коммуникаций в управлении персоналом?
3. Какие существуют модели коммуникаций?
4. Почему обратная связь так важна в коммуникациях?
5. Чем вызваны трудности в восходящих и нисходящих потоках?
6. Какие методы межличностных коммуникаций известны?
7. Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?
8. В каких формах осуществляются организационные коммуникации?

9. Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?

10. Какие отличительные характеристики имеет неформальная коммуникация?

### **Вопросы для дискуссии**

1. Как Вы оцениваете сложившуюся тенденцию вышестоящим руководителям сообщать только положительную информацию?
2. Какие шаги необходимо предпринять в организации, чтобы создать систему сбора предложений?
3. Как Вы опишите перспективы коммуникаций с развитием современных информационных технологий?
4. Попробуйте описать наиболее эффективный коммуникационный стиль при контактах с потребителями?
5. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения?
6. Возможно ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?
7. Как можно изобразить схему официальных коммуникационных каналов высшего учебного заведения?
8. О чем говорил русский писатель, философ и публицист А.И.Герцен, произнося следующие слова: «Люди думают, что достаточно доказать истину, как математическую теорему, чтобы ее приняли; что достаточно самому верить, чтобы другие поверили. Выходит совсем иное: Один говорит одно, а другие слушают и понимают другое».

Рекомендуемая литература по теме:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.

2. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика: Учебное пособие. – Питер.: Политехника, 2005. – 354 с.
3. Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Основы теории управления: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560
4. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. - 2-е изд. – М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464 с.
5. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебник. – М-Ростов-на-Дону.: Перспектива, 2006. – 256 с.

### **Рассматриваются ситуации по темам**

#### **СИТУАЦИЯ 1 «ПРОСТОЕ ИСПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ»**

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее подруга спросила, насколько ей хорошо работать со своим руководителем? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю. Мой руководитель никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

#### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

## **СИТУАЦИЯ 2 «ОТЦЫ И ДЕТИ»**

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис – молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона – около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцать первый век. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты – говорит он, - это те, кто не видит

преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делает.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Какие коммуникационные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?
3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

### **СИТУАЦИЯ 3 «СВОБОДА И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ»**

В фирме, производящей электронную технику, в одном из цехов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшей считалась девушка, сидящая первой за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии.

Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы – 8%, высокая текучесть – 100%, низкое качество – 27% брака, низкая производительность труда – 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старшая девушка проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение.

Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работницам.

После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок в час, процент брака сократился до 18%, снизилась текучесть кадров.

Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшей по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшей, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции.

Через некоторое время работы старшая девушка покинула бригаду. Мастер решил не назначать старшего и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через один месяц возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня – 18%.

На одной из летучек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился до 11%, прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?
2. Что изменило совершенствование рабочих мест?

3. Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?
4. Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?
5. Как самостоятельность и информированность о результатах работы изменили характер работы бригады?
6. В чем заключается роль информации в производственном процессе?

## Практическое занятие № 12 Семинар: «Кадровая политика предприятия»

Кадровая политика организации – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала. Она направлена на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

На основе изученного теоретического материала, с целью закрепления полученных знаний на обсуждение выносятся следующие **контрольные вопросы:**

1. Сущность кадровой политики организации.
2. Цели и задачи кадровой политики организации.
3. Виды кадровой политики организации, их характеристика.
4. Кадровое планирование: понятие, сущность, стратегия и мероприятия.
5. Цели и задачи кадрового планирования.
6. Стратегическое планирование персонала: цель, задачи, область исследования.
7. Оперативный план работы с персоналом: комплекс мероприятий и их характеристика.
8. Кадровый контроль, задачи кадрового контроля.
9. Кадровый контроллинг.

Рекомендуемая литература по теме:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.

2. Михайлина Г.И. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издат.- торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 284 с.
3. Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Основы теории управления: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
4. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. - 2-е изд. – М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464 с.
5. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебник. – М-Ростов-на-Дону.: Перспектива, 2006. – 256 с.

## Практическое занятие №13,14 «Мотивация организационного поведения»

Функция управления – это вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач. Одной из основных функций управления персоналом является мотивация кадров.

Чтобы предприятие работало эффективно, нужно заинтересовать в этом его сотрудников. Руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Поэтому на предприятии необходимо сформировать и совершенствовать систему материального и морального стимулирования. Современные теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные теории мотивации. Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести основные ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления персоналом.

На основе изученного теоретического материала, с целью закрепления полученных знаний на обсуждение выносятся следующие **контрольные вопросы:**

1. Что такое мотивация?
2. Какие теории мотивации Вы знаете?
3. Что представляет собой пирамида потребностей А.Маслоу?
4. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф.Герцберга?
5. На чем основана теория ожиданий В.Врума?
6. Какова основная мысль теории справедливости?
7. Какая теория соединяет теорию ожиданий и теорию справедливости?
8. Какие выводы для управления персоналом можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

Рекомендуемая литература по теме:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
2. Михайлина Г.И. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издат.- торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 284 с.
3. Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Основы теории управления: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.
4. Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебник. – М-Ростов-на-Дону.: Перспектива, 2006. – 256 с.

### **Тест «Что люди хотят получить от своей работы?»**

Тест основан на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у сотрудников. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

#### **Инструкция**

Каждому студенту необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе, см. табл. 3.

Таблица 3 – Шкала степени важности факторов

Очень важно		Важно, но не очень		Не важно
5	4	3	2	1

Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» и «не важно», средней позицией – «важно, но не очень».

## Опросник

*Как Вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на Ваше отношение к работе?*

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной Вами работы, уважение к Вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворенность личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной организации.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую Вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

### Подведите итоги

По результатам теста необходимо заполнить таблицу 4 и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у того или иного участника.

Таблица 4 – Результаты тестирования

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

Далее необходимо разбить студентов в группы по 5-6 человек и сравнить результаты:

1. Насколько результаты схожи у всех членов мини-группы?
2. Какие мотивационные факторы наиболее существенны для Вашей мини-группы в целом?

### **Тест «Что Вами движет»**

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д.МакКлелланда. Знание своих основных потребностей – исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить трудовую мотивацию сотрудников.

#### **Инструкция**

Предлагается 15 высказываний. Выразите свое согласие («полностью согласен» - «ПС») или несогласие («не согласен» - «НС») с каждым из них путем выбора соответствующего количества баллов, см. табл. 5.

Таблица 5 – Определение основных потребностей личности

Утверждения	ПС					НС				
1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше.	1	2	3	4	5					
2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.	1	2	3	4	5					
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.	1	2	3	4	5					

4. Мне нравится выполнять непростую работу.	1	2	3	4	5
5. Мне нравится брать на себя ответственность.	1	2	3	4	5
6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.	1	2	3	4	5
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.	1	2	3	4	5
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.	1	2	3	4	5
9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.	1	2	3	4	5
10. Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их.	1	2	3	4	5
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.	1	2	3	4	5
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.	1	2	3	4	5
13. Я получаю удовольствие от выполнения сложных заданий.	1	2	3	4	5
14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.	1	2	3	4	5
15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.	1	2	3	4	5

## Подведите итоги

Для того чтобы определить Ваши доминирующие потребности, Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует Вашему ответу на каждый вопрос, см. табл. 6.

Таблица 6 – Определение доминирующих потребностей

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
Номер высказывания	Балл	Номер высказывания	Балл	Номер высказывания	Балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого:		Итого:		Итого:	

## Оцените свой результат

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определить Вашу доминирующую потребность.

## Упражнение «Парные сравнения»

Упражнение оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека. С его помощью можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе. Так, если у одних сотрудников доминируют материальные потребности, то повысить их трудовое усердие можно прежде всего, дав им возможность хорошо заработать (например, посредством предоставления сложного, хорошо оплачиваемого задания, сверхурочных работ и т.п.).

Работников, у которых ярко выражены потребности в безопасности (опасения потерять работу, получить выговор, быть скомпрометированным в глазах товарищей и т.п.), следует успокоить, заверить в стабильности их положения. При доминировании социальных потребностей для человека наиболее важны добрые, дружеские отношения в коллективе, хороший нравственный климат.

Если же у работников ведущей потребностью является потребность в признании, то для него приоритетными стимуляторами будут перспектива должностного роста, знаки и символы признания и уважения, карьера.

Для тех сотрудников, у которых доминирует потребность в самореализации, важнейший стимулятор – творческий труд, автономия, участие в принятии решений. Умело используя различные стимулы на основе индивидуального подхода к сотрудникам, знания их ведущих потребностей, руководитель сможет повысить их мотивированность.

### **Инструкция**

Сначала сравните приведенные ниже (поочередно) утверждения, а затем каждый результат впишите в колонку таблицы 7. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную пустую клеточку первой колонки впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с третьим, потом с четвертым и вписывайте результат во вторую колонку.

Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

### **Опросник**

Проговорите фразу «Я хочу...» у каждого утверждения:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.



### Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте баллы.

1. Закончив работу, определите количество баллов (т.е. предпочтений или выборов), выпавших на каждое утверждение. Выберите пять утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии. Это Ваши главные потребности.
2. Для определения степени удовлетворенности пяти типов главных потребностей подсчитайте сумму баллов по пяти соответствующим секциям по следующим вопросам:
  - материальные потребности: 4, 8, 13;
  - потребности в безопасности: 3, 6, 10;
  - социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
  - потребности в признании: 1, 9, 12;
  - потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

Оцените свой результат. Для этого подсчитайте суммы баллов по каждой из пяти секций и отложите на вертикальной оси графика результата. По точкам-баллам постройте общий график результата, который укажет три зоны удовлетворенности по пяти потребностям, см. табл. 8.

Таблица 8 – Зоны удовлетворенности основных потребностей

Зона неудовлетворенности	42
Зона частичной неудовлетворенности	28
Зона удовлетворенности	14

1            2            3            4            5

## **СИТУАЦИЯ «МОТИВАЦИЯ В АЛЬФА-БАНКЕ»**

М.А. Малыхина – начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждения, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 2007 года была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии – гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, включающие вознаграждение, медицинскую страховку, установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех

работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2008 года в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса – это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения – деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное – результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность – основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего – это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений, как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами

выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирющимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то

неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по Вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А.Маслоу?
4. Основываясь на теории мотивации Ф.Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?
5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

## **Практическое занятие № 15,16 «Отбор и оценка персонала»**

### **Упражнение «Оценка кандидата на рабочее место»**

Данное упражнение используется для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Это упражнение должно побудить Вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для Вас углом зрения.

#### **Инструкция**

Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой «П» («правильно») или «Л» («ложно»).

#### **Опросник**

1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.
2. Перечисление перечня требований к работнику является неизменным условием при ведении разговора с претендентом.
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.
4. Вопрос о том, какие хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является ли он коммуникабельным или нет.
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.

9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.
12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду и ли где ее покупает, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.
15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

#### **Подведите итоги**

Используя ключ, оцените свой результат. Содержащиеся в упражнении утверждения оцениваются следующим образом: отметка «Л» присваивается вопросам: **1, 6, 7, 13, 14**, а отметка «П» - вопросам: **2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15**.

#### **Деловая игра: «Отбор руководителя из кадрового резерва»**

**Исходные данные.** В акционерном обществе «Торговый дом «Лира»» из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва.

Правлению АО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора, см. табл. 9 и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

Таблица 9 - Данные о кандидатах на должность коммерческого директора АО

№ пп	Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1.	Возраст (лет)	43	49	39	36
2.	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам.директора по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3.	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4.	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5.	Общий стаж работы	21	22	20	16
6.	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, Ст.товаровед, Начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, Инспектор, Зам.директора по кадрам	Рабочий, Продавец, Бухгалтер, Заведующий магазином, Зам.главного бухгалтера, Главный бухгалтер	Делопроизводитель, Мл.юрист-консультант, Начальник юридического отдела
7.	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО
8.	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9.	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10.	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 14 лет)
11.	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное	Хорошее

### **Тарасов В.К.**

*Мнение руководителей.* Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неплохо.

*Мнение подчиненных.* Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе.

*Мнение коллег по работе.* Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

### **Пономарев Л.И.**

*Мнение руководителей.* Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

*Мнение подчиненных.* Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

*Мнение коллег по работе.* Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

### **Зубова И.П.**

*Мнение руководителей.* Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучка кадров среди ее подчиненных.

*Мнение подчиненных.* Очень много работает сама и требует того же и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

*Мнение коллег по работе.* Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

### **Макаров С.Ф.**

*Мнение руководителей.* Знающий свое дело специалист, всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет

сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

*Мнение подчиненных.* Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для него слишком велик. Очень не сдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

*Мнение коллег по работе.* Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

#### **Постановка задачи:**

1. Провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора АО «Торговый дом «Лира»».
2. Составить объективную записку с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению ее профессиональной деятельности.

**Методические указания.** В деловой игре рассматривается научно обоснованное применение систем и процедур замещения должностей менеджеров, управление процессом изучения профессионально-квалификационного уровня, деловых, личностных, психофизиологических качеств (эрудиция, работоспособность, отношение к работе, оперативность и т.д.) работников, порядок проведения аттестации, согласование кандидатуры на должность менеджера с различными категориями персонала. Особое внимание обращается на соответствующее документирование названных этапов кадровой работы по формированию резерва руководящих кадров предприятия и работы с ними.

### **Упражнение «Постановка личных конечных целей карьеры»**

1. Целями моей карьеры являются:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_ г., самое позднее до\_\_\_\_\_.

3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?

\_\_\_\_\_

4. Какие препятствуют?

\_\_\_\_\_

5. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры?

Что я могут сделать в этом плане?

\_\_\_\_\_

6. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

\_\_\_\_\_

7. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

\_\_\_\_\_

### **Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»**

**Цель игры:** научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

**Условия и правила игры:** в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

- планирования и найма сотрудников;
- мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- трудовых и дисциплинарных отношений;
- профориентации и социальной адаптации;
- подготовки, продвижения и оценки кадров;
- охраны труда и техники безопасности.

Для отбора претендентов используется интервью, которое проводит отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 10 минут на подготовку и 5 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе.

Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

### **Упражнение: «Аттестация молодого специалиста»**

#### **Инструкция**

Проаттестируйте молодого специалиста – студента, которого Вы знаете.

Вам будет предложено 33 вопроса, группирующиеся в пять групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе – 20, итого 100.

Каждый вопрос – это утверждение о студенте, оцениваемое некоторым числом очков. На основе этого числа Вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяют судить об основных группах качеств молодого специалиста – студента.

#### **Коммуникационные навыки (20)**

1. Пишет так, что каждый может его понять – 3,9
2. Написанные им работы редко требуют переделки – 3,6
3. Его выступления всегда тщательно обдуманы – 2,8
4. Рабочие записи всегда правильны и точны – 2,7
5. Умеет всегда подчеркивать основное; не утопает в подробностях – 2,5
6. Умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – 2,3
7. Умеет давать объяснения – 2,2

#### **Взаимоотношения (20)**

1. Терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – 4,5
2. Хорошо ладит со всеми типами людей – 4,4
3. Уважает суждения и способности других людей – 3,9
4. Готов принять совет – 3,6
5. Прислушивается к чужой точке зрения – 3,6

#### **Мотивация (20)**

1. Готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – 4,6
2. Отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – 3,7
3. Если выдается свободное время, активно ищет работу – 3,1
4. Часто выполняет работу «сверх нормы» - 3,1
5. Не бросает работу, пока она не сделана – 2,8
6. Стремится выполнить задание полностью, без недоделок – 2,7

### **Специальные навыки (20)**

1. Предпочитает вести подопечных, а не понукать их – 3,6
2. Умеет организовать работу других – 3,6
3. Тратит время на чтение специальной литературы – 3,1
4. Требуется серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – 2,9
5. Умеет применять на практике свои теоретические познания – 2,4
6. Умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – 2,4
7. Умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – 2,0

### **Самостоятельность (20)**

1. Не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – 3,8
2. Не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т.д. – 3,8
3. Не избегает решений и не колеблется при их принятии – 2,5
4. Решает проблемы сам, не просит об этом других – 2,2
5. Замечания и несерьезные упреки переносит легко – 2,2
6. Не боится задавать вопросы – 2,1
7. Опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – 1,9
8. Готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее – 1,5

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Арсеньев Ю.Н. и др. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 287 с.
2. Басаков М.И. Документы по персоналу предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 186 с.
3. Беляцкий Н. П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Электронный учебник. - М.: КНОРУС, 2009.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
7. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2004. – 304 с.
8. Резник С.Д. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 224 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Тест «Темперамент личности».....	5
2. Упражнение «Развиваем харизматические качества».....	12
3. Семинар «Групповая динамика».....	15
4. «Лидерство и руководство».....	17
5. Ситуация «Новичок».....	18
6. Ситуация «Добрый по отношению к людям».....	19
7. Ситуация «Контрастные стили».....	20
8. Ситуация «Когда начальника нет на месте».....	21
9. Тест «Ориентация».....	22
10. Семинар «Управление как процесс коммуникаций».....	26
11. Ситуация «Простое исполнение работы».....	28
12. Ситуация «Отцы и дети».....	29
13. Ситуация «Свобода и самостоятельность».....	30
14. «Мотивация организационного поведения».....	32
15. Тест «Что люди хотят получить от своей работы?».....	33
16. Тест «Что Вами движет».....	35
17. Упражнение «Парные сравнения».....	37
18. Ситуация «Мотивация в «Альфа-банке»».....	41
19. Упражнение «Оценка кандидата на рабочее место».....	47
20. Деловая игра «Отбор руководителя из кадрового резерва».....	48
21. Упражнение «Постановка личных конечных целей карьеры».....	53
22. Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу».....	53
23. Упражнение «Аттестация молодого специалиста».....	54
Список рекомендуемой литературы .....	57