

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

А.В. Воронина, О.Г. Сорокина

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие  
для практической и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.29я7 + 06

Рецензент – кандидат технических наук, доцент А.С. Сарьян

**Воронина, А.В.**

Управление персоналом: учебно-методическое пособие / А.В. Воронина, О.Г. Сорокина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 92 с.

Пособие по дисциплине «Управление персоналом» содержит практические занятия, методические указания, список литературы, вопросы к зачету и задания для самостоятельной работы. Издание включает задания для развития практических навыков и умений, которые можно выполнять самостоятельно и на практических занятиях.

Предназначено для бакалавров направления подготовки «Электроэнергетика и электротехника».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Воронина А.В., Сорокина О.Г., 2017

© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Содержание разделов дисциплины.....	6
Глава 1. Компетентностный подход в управлении персоналом.....	6
Глава 2. Содержание процессов саморегуляции и самообразования.....	15
Глава 3. Управление командой и организационное поведение.....	22
Глава 4. Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности.....	27
Глава 5. Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков.....	31
5.1. Задание к главе 1 Компетентностный подход в управлении персоналом.....	32
5.2. Задание к главе 2 Содержание процессов саморегуляции и самообразования.....	35
5.3. Задание к главе 3 Управление командой и организационное поведение	39
5.4. Задание к главе 4 Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности.....	47
Глава 6. Индивидуальное задание для самостоятельной работы.....	59
Глава 7. Тестовые задания для самостоятельного контроля знаний.....	66
Глава 8. Категориальный аппарат дисциплины.....	83
Глава 9. Перечень вопросов для контроля знаний.....	85
Библиографический список.....	86

## Введение

Управление персоналом в таких сложных условиях представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных групп методов, направленных на достижение определенных целей.

Успех системы управления персоналом определяется двумя основными факторами:

- способностью организации четко определить, что (какое поведение сотрудников) нужно для достижения ее целей;
- способностью определить, какие методы подвигнут сотрудников на желаемое поведение. Обе задачи одинаково важны и сложны, особенно в современных условиях постоянных перемен.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Создавшаяся в нашей стране ситуация.

Управление персоналом позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Помимо ознакомительного лекционного материала, обучающиеся будут иметь возможность ознакомиться с вариантами выполнения практических, ситуационных и игровых заданий в ходе учебного процесса. В пособии также представлена тематика направления для самостоятельного изучения, вопросы для самопроверки и тесты для закрепления знаний, полученных в процессе обучения.

Проблема эффективного управления коллективом на производстве и повышения их трудовой активности всегда остро стояла перед руководителями всех уровней хозяйственной иерархии, вне зависимости от величины, формы собственности и государственной системы регулирования экономики. И сегодня она на особом месте, поскольку кроме оборудования, в не меньшей мере в производственном процессе участвуют талант специалиста, его квалификация, трудовые навыки и интуиция. «Кадры решают всё» – этот ранее хорошо известный в нашей стране лозунг не потерял свою актуальность и в современном постиндустриальном обществе.

Мировое промышленное производство не достигло бы современного уровня, если бы в работу не была включена огромная энергия людей. По этой причине система управления каждой конкурентоспособной, развивающейся организации имеет целевую функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива. В преуспевающей японской компании «Тойота» принято говорить: «Прежде чем создавать машины, мы создаём людей».

Не является секретом и тот факт, что существующая критическая

ситуация в реальной экономике России – это в первую очередь следствие острых кризисных явлений в сфере производственно-хозяйственного управления. Её решение во многом зависит от правильно поставленного кадрового менеджмента, состава и качества профессиональной подготовки действующего персонала предприятий и организаций, эффективности трудовых отношений.

Современная практика внутрикорпоративного управления, в основе которой лежит концепция антикризисного управления человеческими ресурсами. Стержневыми составляющими концепции антикризисного управления человеческими ресурсами являются: стратегическая интеграция кадровой и производственно-организационной деятельности; всеобъемлющий и целостный подход к разработке и реализации взаимно поддерживающих принципов и методов формирования кадровой политики, корпоративной культуры, приверженности целям и ценностям компании; масштабные инвестиции в развитие человеческого капитала и собственно развитие персонала, создание условий для максимальной самоорганизации работников.

На первом месте стоят люди. «Если у вас нет надёжной команды, остальные факторы вряд ли сыграют существенную роль» (Л. Яккока). Поэтому можно считать закономерным тот факт, что в настоящее время в передовых зарубежных странах человек превратился в личность, которая направила основную часть энергии на созидательный труд и обогатила свой характер такими качествами как интеллектуальность, профессионализм, дисциплинированность, аккуратность, проявляющимися ныне в несравненно более высокой степени неведомой большинству прежних стадий социально-экономического развития. Всё это потребовало гуманизации системы трудовых отношений, серьёзного изменения социального статуса работников, превращения их в реальных, а не мнимых совладельцев предприятий. Данное обстоятельство вынудило зарубежные корпорации применить различного рода системы участия персонала в капитале, прибылях, управлении.

Целью учебно-методического пособия «Управление персоналом» является расширение и углубление подготовки в составе других базовых дисциплин Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования для формирования у выпускника общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видом(ми) профессиональной деятельности.

## Глава 1

### Компетентностный подход в управлении персоналом

В условиях глобального кризиса, истощение потенциала экспорто-ориентированного развития вновь актуализировали задачу подключения России к формированию адекватной вызовам современной цивилизации экономики знаний, доминантным фактором производства которой становятся интеллектуальные ресурсы, человеческий капитал, формирующие конкурентные преимущества современных компаний. Задачи кризисного развития, модернизации экономики предъявляют к крупным компаниям все более значительные требования в отношении целостности, точности, валидности своевременного обновления знаний [34].

Эти процессы объективно детерминируют необходимость формирования системы профессиональных компетенций специалистов компаний на основе непрерывно расширяющихся научно-технологических знаний, приоритетными поставщиками которых являются крупные компании, проводящие собственные исследования и разработки, осуществляющие внедрение инноваций, способствующие развитию интеллектуального капитала и повышению квалификации сотрудников в процессе их обучения в производственной отрасли, на профессиональных курсах или являющиеся результатом развития их профессионального опыта.

В силу этого необходима ориентация стратегии развития российских крупных отраслевых компаний на формирование компетентного управления, включающей организационно-правовые механизмы, развитые информационно-коммуникационные системы, хранилища знаний.

Развитие теории компетентного менеджмента начинается с США, позже получив распространение в странах Европы.

В 1959 г. Роберт Уайт детерминировал компетентность, как эффективное взаимодействие человека с окружающей средой. Кроме того к компетенции, как к достигнутой способности, выделял компетентностную мотивацию. Позже теория компетенций была развита в рамках поведенческого подхода Дэвидом МакКлелландом и Ричардом Боятцисом. Ими было выведено четкое определение компетенции. Компетенция – это особенности, которые причинно связаны с эффективной работой [5]. По мнению Д. МакКлелланда компетенция включает: мотивы, особенности личности, навыки, видение себя, социальная функция личности и знания. Таким образом, он связал категорию компетенции с эффективностью работы.

Р. Боятцис рассматривает эффективность выполнения работы как достижение исполнителем специфических результатов, достигаемых благодаря определенным действиям, которые поддерживают процедуры, политику и условия организации. То есть, кроме компетенций, элементами эффективности выполнения работы являются функциональные требования самой работы, а также требования организационного окружения.

Компетентностное управление – это поведенческие характеристики,

которые формируются через обучение и развитие сотрудников компании.

Р. Боятцис предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, которая объясняет взаимосвязь этих особенностей и их отношений, как с функциями управления, так и с внутренней организационной средой.

По мнению, Р. Боятциса каждая компетенция имеет несколько элементов, например, мотивы, черты характера, аспекты самообраза или социальной роли личности, умения и навыки, объем знаний. В связи с тем, что мотивы осуществления какой-либо деятельности скрыты на уровне подсознания, а умения и навыки – результат осознанного поведения личности, то и уровень проявления одной и той же компетенции может быть разным.

Исследования Д. МакКлелланда и Р. Боятциса продолжили Лил Спенсер и Сайн Спенсер. Согласно их теории, компетенция – это базовое качество индивида, имеющее причинное отношение к эффективному результату на основе критериев исполнения в работе или в других ситуациях.

Они выделили пять типов базовых качеств индивида, которые представлены на рисунке 1.



Рис. 1. основополагающие качества индивида

Спенсеры различают поверхностные и глубинные компетенции. Такие качества, как знания и навык имеют тенденцию быть видимыми, Я-концепция, свойства и мотивы более скрыты.

Наряду с развитием содержания термина «компетенция» в США,

значение дефиниции рассматривалось также и в других развитых странах. Британская школа выработала другой подход, направленный на изучение должностей, а не людей, и выработкой должностных компетенций.

Выработанные в ходе него «стандарты компетентности», названные позже «профессиональные стандарты» представляют собой список профессиональных, технических способностей.

Джон Равен в своей работе «Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация», вышедшей в Лондоне в 1984 году, дает следующее определение компетенции – это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающую узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия. Дж. Равен отмечает, прежде всего, значимость таких качеств, как инициатива и ценность.

В своей работе Дж. Равен приводит исследования видов компетенций для руководящих должностей, специалистов, а также компетенций, необходимых для продуктивной жизни в нерабочее время. Результаты своего анализа он подтверждает выводами других исследователей различных должностей и специальностей. Для каждой категории Дж. Равен, основываясь на анализе других ученых, описывает создания совершенно новой структуры ожиданий, восприятий и компетентностей. При этом он подчеркивает, что компетентное поведение требует понимания механизмов работы общества и поиск новых направлений деятельности, и происходящие в ней процессы. Следовательно, компетентность индивида прямо пропорционально зависит от знания работы общества и от восприятия самого себя и других людей.

В 1986 г. Британская комиссия по трудоустройству определила компетенцию как способность выполнять действия на рабочих местах в рамках используемых стандартов для профессии. В 1996 г. определение компетенции было расширено. В итоге, компетенция – это способность применять знания, понимание и навыки в соответствии с профессиональными стандартами, которые включают: решение проблем и соответствие изменяющимся требованиям.

Концепция французской школы является значительно более всесторонней, чем американской и британской. Компетентностный подход во Франции имеет два направления: личностное, сосредоточенное на поведении каждого работника, и коллективное, нацеленное на получение модели компетенций для результативной работы компании в целом. Большинство определений компетенций располагаются между двумя полюсами:

- компетенции – это универсальный признак (грамотность индивида);
- компетенции – это индивидуальные особенности, которые применяются только в работе.

Ряд французских авторов рассматривают знания, функциональные компетенции и поведенческие компетенции. С. Дежу в работе «Организация

определяет направление компетенций» утверждает, что во Франции еще выработано общей теории компетенций. В сущности компетенция включает знания, поведенческие характеристики индивида и опыт. Многообразие подхода заключается в наличии большого числа видов компетенций.

Компетенции, которые необходимы для результативной работы, включают:

- концептуальные компетенции – когнитивные, восприятие и знание;
- операционные компетенции – функциональный, психомоторный, практический навык.

Появление и развитие теории компетенции в странах континентальной Европы является самым поздним, однако эти страны сразу перешли к многомерной классификации видов компетенций. Концепция французской школы является значительно более всесторонней, чем американской и британской. Многомерность подхода объясняется созданием модели компетенций, объединившей множество видов качеств в кластеры – практические компетенции (функциональные, социальные и когнитивные) и мета-компетенции – и характеризующих их взаимодействие. Такая целостная типология способствует лучшему пониманию взаимозависимости знаний, умений, опыта для эффективного функционирования компании.

До развития компетентностного подхода в Германии основным было понятие «ключевых квалификаций», которое включало индивидуальные компетенции – способность действовать автономно, независимо решать проблемы, гибкость, способность к сотрудничеству, этическая и моральная зрелость. В 90-х годах ключевые квалификации были заменены термином компетенция, охватывающим не только знания и способности, но и ядерные способности.

Многомерность германского подхода заключается не только в наличии большого числа компетенций, но во взаимосвязи двух областей, использующих компетенции – образовательный процесс и производство. В 90-х годах была разработана стандартная типология компетенций, которая лежит в основе каждого учебного плана профессионального обучения и производственных процессов. Она включает следующие виды компетенций, которые представлены на рисунке 2.

Германская модель компетенций стала основополагающей для многих стран континентальной Европы. В Австрии был принят схожий подход к понятию ключевых квалификаций. Компетенции определяются, как функциональные и профессиональные квалификации, которые включают специфические способности и особенности структуры личности. Они интегрированы в такие структуры: когнитивные, социальные и личностные компетенции.

Многие компании, основываясь на функциональном подходе и стандартах Британской комиссии, развивают собственные модели компетенций. Некоторые организации дополнили профессиональные компетенции поведенческими, другие развивали целостную модель

компетенций. Британские экономисты Г. Читэм и Г. Чиверс создали модель компетенций, включающую пять измерений:

- когнитивные компетенции – это официальные знания, основанные на опыте;
- функциональная компетентность включает то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и продемонстрировать;
- личные компетенции – это устойчивые характеристики личности, связанные с эффективным выполнением работы;
- этическая компетентность – это личные и профессиональные ценности, которые помогают принимать решения в рабочих ситуациях;
- мета-компетенции – способность справляться с неуверенностью и критикой.



Рис. 1.2. Стандартная типология компетенций на основе германского подхода

Таким образом, современный этап развития содержания термина «компетенции» представляет собой анализ многомерных моделей, систем, объединяющих профессиональную сущность компетенции, базисные знания,

личностные характеристики и их взаимодействие.

Любая современная организация представляет собой открытую систему, активно взаимодействующую с внешней средой. Наличие внутригрупповых отношений играет важную роль не только в управлении финансовыми активами, но и влияет на организационную структуру, принятие управленческих и стратегических решений.

Таким образом, такие ресурсы, как знания и информация оказывают влияние на состояние других активов – корпоративной культуры, организация управления, использование информационных технологий и взаимодействие с другими предприятиями. Знания и компетенции персонала являются основой развития всех нематериальных ресурсов организации и базой для создания явных – материальных и финансовых активов.

Компетенция сотрудников обеспечивает компании два типа конкурентных (нематериальных) преимуществ – деловой репутации и интеллектуальный капитал.

Значимость интеллектуального капитала заключается в том, что он не только увеличивает стоимость компании, но и повышает эффективность ее деятельности. Деловая репутация – часть стоимости действующей компании

Ее можно определить как синоним имиджа и репутации компании. Это тот нематериальный актив, который характеризует оценку деятельности компании с точки зрения ее деловых качеств. Таким образом, в основе развития всех нематериальных активов организации лежит компетенция сотрудников.

Компетентность не должна отождествляться с профессиональной квалификацией, но и не должна ей противопоставляться. По нашему мнению, компетентность определяется следующими идентификаторами:

- профессиональные знания,
- профессиональные умения, навыки;
- социальная компетентность;
- личностные качества в соответствии с профессиональной деятельностью.

Используя системный подход к процессу формирования профессиональной компетенции, можно прийти к выводу, что социальная компетенция выступает и как начальное условие, так и выходной параметр. Например, с одной стороны, можно быть большим профессионалом в какой либо области, иметь высокий коэффициент интеллекта, но при этом быть не способным заявить о себе как о профессионале в силу низкого социального интеллекта и низкой социальной компетентности. С другой стороны, человек, обладающий достаточной социальной компетентностью, но при этом не имеющий достаточного уровня профессиональных знаний, умений и навыков, может поставить себя в позицию профессионала.

Трудно представить успешного человека без подтверждения своей профессиональной компетенции в соответствующем кругу. Компетентность следует рассматривать как совокупность компетенций, обладающую

синергичным эффектом. В компетентности проявляется не простое сложение сформированных компетенций, а некий результат, обусловленный их взаимосвязями, взаимовлиянием. Компетентности могут состоять из большого числа компетенций, которые могут быть независимы друг от друга и относиться к совершенно разным сферам.

Целью и задачей системы дополнительного профессионального образования является формирование и развитие компетенций. Компетентностный подход в подготовке специалистов предполагает не простую трансляцию знаний, умений и навыков от преподавателя к слушателю, а формирование профессиональной компетентности. Это требует осмысления специфики процесса обучения:

- обучение как «создание знаний» на основе исследовательского подхода вместо обучения на основе информации;
- обучение на основе анализа и обработки знаний вместо механического обучения;
- совместная деятельность преподавателя и слушателя по созданию системы профессиональных компетенций;
- своевременное, опережающее и актуальное обучение вместо обучения «на всякий случай, вдруг понадобится в будущем»;
- применение различных активных форм обучения вместо формального обучения;
- обучение с учетом личностного опыта;
- непрерывное обучение.

Таким образом, реализация компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами позволяет формировать у специалистов стандартизированные профессиональные компетенции (знания, умения, навыки) в зависимости от должностного уровня.

## Глава 2

### Содержание процессов саморегуляции и самообразования

Человеческий фактор играет значительную роль в достижении организационной эффективности. Многие менеджеры считают, что люди – это в наименьшей степени поддающийся управлению фактор производства.

Личность – это устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества или общности.

Наследственность определяет те характеристики, которые даются от рождения (физическое сложение, внешность, темперамент и т.п.). Окружение (культурная среда, условия воспитания, нормы поведения, принятые в семье, друзья) играет существенную роль в формировании личности. Ситуация усиливает эффект от влияния наследственности и окружения на личность. Черты личности, т.е. характеристики, которые описывают поведение человека, изучались различными исследователями.

Главные отличительные черты личности, влияющие на организационное поведение представлены на рисунке 2.1:

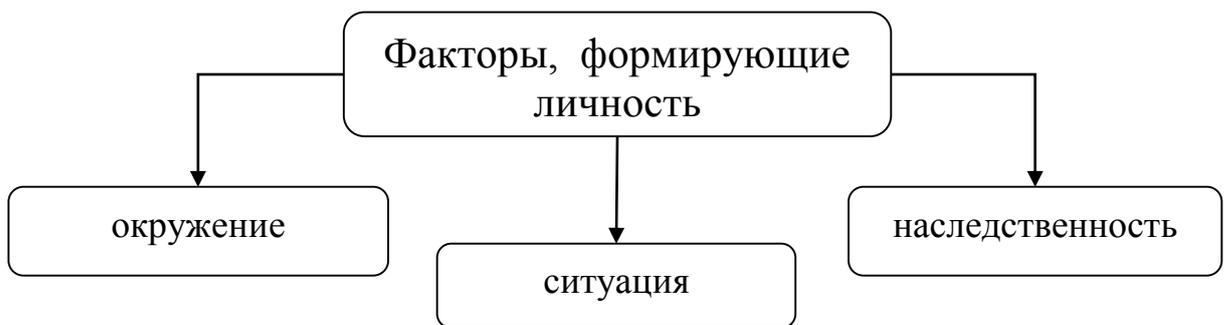


Рис. 2.1. Факторы, формирующие личность

Черты личности, т.е. характеристики, которые описывают поведение человека, изучались различными исследователями. Главные отличительные черты личности, влияющие на организационное поведение:

1) направление контроля, т.е. показатель веры человека в то, что он творец своей собственной судьбы. Люди с высоким уровнем внутреннего контроля верят, что они контролируют все, что с ними происходит. Люди же с высоким уровнем внешнего контроля верят в то, что внешние силы контролируют все, что с ними происходит;

2) маккиавелизм, т.е. степень, до которой личность является прагматичной, держит эмоциональную дистанцию и верит, что цель оправдывает средства.

Работник с высокой степенью маккиавелизма эффективен там, где имеется минимум правил и законов, где возможна импровизация. В других условиях его результаты находятся под вопросом;

3) самооценка или степень любви или нелюбви к себе. Работники с высокой степенью самооценки больше удовлетворены своей работой, т.к.

считают, что располагают большими возможностями, чем нужно для успеха. Успех же работников с низкой самооценкой во многом зависит от положительной оценки их действий другими людьми;

4) самоконтроль является личностной характеристикой, которая измеряет возможности индивидуума изменять свое поведение в зависимости от внешних ситуационных факторов. Люди с высоким уровнем самоконтроля очень чувствительны к внешним факторам и умеют изменять свое поведение; в результате, они ведут себя по-разному в разных ситуациях. Работники с низким уровнем самоконтроля ведут себя так, как чувствуют;

5) отношение к риску оказывает значительное влияние на то, как люди принимают решение в условиях ограниченной информации;

6) по отношению к использованию времени можно выделить тип личности А (всегда в движении, не хватает времени, делает сразу несколько дел) и тип личности Б (не находится под прессом времени).

Поведение человека определяется или внутренними (свойства человека), или внешними причинами. Воспринимая поведение других, люди часто используют упрощения, представленные на рисунке 2.2 [28].



Рисунок 2.2. Основные типы оценки поведения людей

Эффект нимба – формирование общего представления о человеке на основе одной характерной черты.

Эффект контраста – оценка характеристик черт личности под воздействием сравнения с другими недавно оцененными людьми.

Эффект проекции – перенесение своих собственных характерных свойств на другого человека.

Эффект стереотипа – суждение на основе восприятия группы, к которой этот человек принадлежит [28].

Преодоление проблем восприятия, связанных с упрощениями, используемыми при оценке других людей, является важным для эффективного управления человеческими ресурсами. Восприятие важно при индивидуальном принятии решений. Принятие решений является реакцией на проблему. Однако то, что является проблемой для одного человека, для другого означает удовлетворительное состояние дел. Поэтому признание существования проблемы и необходимости решения основано на восприятии

ситуации. Более того, каждое решение требует интерпретации и оценки информации, получаемой из множества источников и нуждающейся в интерпретации. Сам выбор возможной альтернативы действий зависит от их восприятия человеком, принимающим решения.

Группа – это две или более личности, взаимодействующие между собой для достижения определенных целей (S.P. Robbins).

Классификация групп осуществляется по нескольким признакам:

а) по признаку основной совместной деятельности (производственные, управленческие, учебные и т.п.);

б) по признаку длительности существования (временные и постоянные);

в) по признаку формальности (формальные и неформальные).

Формальные группы – это группы, определенные организационной структурой. Неформальные – группы, которые являются ответом на необходимость в социальных контактах.

Командные группы – долговременные рабочие группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей (менеджер и его непосредственные подчиненные).

Целевые группы – группы, члены которых работают вместе для выполнения определенной задачи. Группы по интересам – неформальные группы, члены которых работают вместе над задачей, которая их интересует. Дружеские группы – неформальные группы, члены которых собираются вместе, потому что у них есть общие характеристики.

В середине 70-х годов такие компании, как Volvo, Toyota и General Foods ввели рабочие команды в производственные процессы.

Рабочая команда – это группа, в которой усилия отдельных членов приводят к результатам большим, чем простая сумма индивидуальных усилий. Факторы, влияющие на создание высокопроизводительных команд [28]:

1) размер команды. Наилучшие рабочие команды небольшого размера. Когда в них больше 10-12 человек, возникает проблема взаимодействия и достижения согласия;

2) возможности членов команды. Чтобы команда эффективно работала, необходимо три вида навыков: технические навыки, навыки решения проблем и принятия решений и межличностные навыки. Рациональное сочетание этих навыков во многом определяет успех команды;

3) распределение ролей. Люди в команде должны подбираться на основе их личностей и предпочтений;

4) ответственность за общие цели. Члены эффективных команд прилагают громадные усилия к обсуждению и формированию целей, которые можно было бы решать и совместно, и индивидуально. Эти общие цели, воспринятые командой, определяют направление действий в любых условиях;

5) определение четких целей. Эффективные команды превращают свои

общие цели в специфические, измеримые и реалистические цели. Эти специфические цели облегчают коммуникации. Также они помогают командам фокусировать свои усилия на результатах;

б) лидерство и структура. Высокоэффективные команды нуждаются в лидерстве и структуре. Члены команды должны четко знать, кто за что отвечает, какие модели взаимодействия используются, какие навыки необходимо развивать, как группа должна преодолевать конфликты и т.д. Все это возможно только на основе управления командой.

7) социальное безделье и ответственность. Успешные команды делают своих членов индивидуально и коллективно ответственными за командные цели, задачи и методы. Не все люди могут работать в команде. Это связано либо со свойствами личности (люди-одиночки и ярко выраженные индивидуалисты); либо с самими организациями, которые исторически поддерживают индивидуальные достижения; либо сама национальная культура ориентирует людей на индивидуальную или коллективную деятельность. Что же должна предпринять организация, желающая ввести команды в свою культуру? К факторам, превращающим личность в индивидуального игрока, относятся: создание вызова и отбор людей с навыками, необходимыми для команды, или же обучение сотрудников командным навыкам с использованием особых систем вознаграждения.

### Глава 3

#### Управление командой и организационное поведение

Процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Модель, предложенная Дж. Хэкманом, представляет собой полезное руководство относительно того, как правильно организовать работу команд. Предполагается, что этот процесс должен проходить в четыре стадии (таблица 3.1.).

Таблица 3.1

Стадии создания команд

Этапы	Необходимые действия
Стадия 1. Подготовка	Решить, какую работу следует сделать
	Решить, нужна ли команда для выполнения задания
	Решить, какая структура управления должна быть у команды
	Установить цели команды
Стадия 2. Создание условий работы	Обеспечить всем необходимым для выполнения задания
	Гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения заданий
Стадия 3. Формирование и построение команды	Установить границы: кто входит в состав команды, а кто нет
	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения работы
	Определить рамки поведения, требующегося от всех членов группы
Стадия 4. Содействие в работе	Вмешиваться для устранения проблем
	Пополнять задания инструментами и ресурсами
	Замещать тех, кто ушел из команды

Первая стадия создания результативной группы именуется «предварительной работой». Наиболее значимой целью этой стадии является умение правильно решить, насколько действительно необходимо создание группы. Руководитель должен решить, что ему более необходимо для данного вида работы: несколько отдельных сотрудников для работы с ним лично или нужно создать команду. В основном, необходимость в создании группы (команды) возникает, если предполагается, что в данном случае необходимо использовать творческий подход к выполнению задачи. Для групп обязательно должна присутствовать четкая формулировка целей и перечень навыков, необходимых для выполнения работы.

Решение о сфере компетентности группы должно приниматься заблаговременно. Заранее решается, будут ли группы работать

исключительно на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с руководителем или им может быть предоставлена полная самостоятельность для выполнения работ.

Вторая стадия включает формирование условий для деятельности. На этой стадии менеджмент организации определяет условия, в соответствии с которыми группа выполняет свою работу. Группы должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. В них входят материальные ресурсы (оборудование, рабочие инструменты и деньги), человеческие ресурсы (подходящий состав квалифицированных профессионалов), и поддержку со стороны субъекта хозяйствования (готовность предоставить группе возможность выполнять работу так, как она считает нужным). Но с другой стороны, если руководители не будут создавать соответствующие условия для работы групп, это будет способствовать их не эффективной работе.

Третья стадия заключается в формировании и построении группы. Для того чтобы дать группе хороший старт, следует сделать следующее. Во-первых, руководители должны четко определить границы: кто входит и кто не входит в состав группы. Некоторые группы терпят поражение только потому, что членство в них некоторых лиц остается непонятным и ненужным. Избавляясь от подобной неопределенности можно обойти беспорядок и расстройство планов. Во-вторых, члены группы обязаны разделять общую цель. Если это не случается, то провал в работе этой группы обеспечен. В-третьих, менеджмент организации должен объяснить группе ее задачу и уровень ответственности за выполняемые работы – сделать абсолютно ясным, какие действия от нее ожидаются. Однако при этом нет необходимости пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. Будут ли члены коллектива нести ответственность за планирование и контроль своей работы? Если это так, то сферы реализации компетенции каждого работника должны быть рассмотрены и четко определены. И, наконец, начавшую функционировать группу необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны руководства фирмы.

Морально-психологический климат команды - это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое группы, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

Морально-психологический климат в команде базируется на следующих факторах: уровень автоматизации и механизации, охрана и дисциплина труда, организация управления и труда; способы производства, распределения и потребления материальных ресурсов, системы оплаты за труд; квалификационно-образовательный уровень коллектива, творческий и интеллектуальный потенциал работников, уровень технической эстетики и культуры производства, физическое и духовное развитие членов команды; система нравственного воспитания группы, формирование моральных и этических принципов; система психологических установок; социально-

психологические характеристики личностей; условия быта и отдыха членов группы.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся этических отношений между его членами. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе - одна из важнейших задач управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

Обычно под межличностными отношениями понимаются различные виды взаимосвязи и общения личностей в коллективе в процессе их деятельности. Различают следующие способы регулирования создавшихся сложных межличностных отношений в коллективе.

1. Проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений. Практика кадровой работы показывает, что руководители не всегда учитывают то, что кроме формальной организационной структуры, существует еще и неформальная структура, основанная на личностных взаимоотношениях работников. Формальные организационные структуры нередко препятствуют связям между индивидами различных подразделений, которые крайне важны для оперативного разрешения возникших проблем.

2. Учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах в интересах оптимального функционирования как подразделения, так и организации в целом. Эффективность решения, этих задач во многом будет зависеть от умения специалистов кадровых служб анализировать и учитывать в своей практической деятельности такие психологические факторы, как межличностная совместимость, руководство, лидерство, конформизм и др.

Межличностная совместимость проявляется в сфере общения и основывается на общности целей, отношения к деятельности, межличностных предпочтений, симпатий людей.

Лидер в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а руководитель выступает к качестве регулятора официальных отношений в коллективе. Лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности,

распространения влияния лидера – в основном часть группы, а руководителя – коллектив организации.

Конформизм – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей его позицией большинства.

3. Целенаправленное систематическое обучение персонала современным технологиям правильного (нормативного с точки зрения этики) взаимодействия. За счет улучшения межличностных отношений в организациях решаются самые различные вопросы, связанные с ускорением производственных, социально-бытовых, культурно-этических процессов при одновременной экономии значительных средств.

4. Регулирование межличностных отношений. Процесс регулирования межличностных отношений предполагает решение следующих задач:

- обеспечение передового стиля управленческой деятельности руководителей всех уровней;
- внедрение системы стимулирования (поощрение работников не только за их профессионализм, но и за умение правильно взаимодействовать с партнерами);
- своевременное предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе.

Опросы свидетельствуют, что руководители в зависимости от уровня менеджмента от 50 до 70, иногда до 80% рабочего времени проводят на конференциях, планерках или совещаниях. Другого вида профессиональной деятельности, где так много времени и энергии нецелесообразно бы тратилось на общение больших групп людей одновременно, это издержки деятельности.

Для рационализации совещания лучше, прежде всего, свести к минимуму число участников. Пригласить на совещание только тех, чье присутствие действительно необходимо. Можно также попробовать использовать прием под названием «мячик выступающего». Он заключается в передаче резинового мячика, при этом говорить разрешается только тому, у кого мячик находится в данный момент. Такой прием заметно экономит время, так как выступающего никто не перебивает.

Обязательно нужно установить общую продолжительность совещания и старайтесь строго ее придерживаться. В начале совещания необходимо согласовать с участниками правила совместной работы, например, об ограничении времени выступлений, а также поручить одному из участников ведение протокола совещания.

Для контроля нужно регулярно проверять общее мнение путем предварительного неофициального голосования. Ведь иногда люди говорят скорее для того, чтобы обнародовать свою точку зрения, чем для решения обсуждаемых вопросов. Пресечение подобных попыток, проводя время от времени неофициальные голосования для определения общего мнения, позволит сократить время на открытое голосование и согласование принятых

на совещании тезисов. Если какой-то образ действий единодушно одобряется, то надо сразу же ставить вопрос на официальное голосование.

Рекомендуется также использовать японский инструмент «ньюмаваши», что означает «окучивание корней». Это короткие совещания в малых группах для подготовки к более масштабным мероприятиям. Казалось бы, данный инструмент может привести к увеличению числа совещаний и росту временных непроизводительных затрат. На самом деле использование ньюмаваши дает возможность четко структурировать и регламентировать работу расширенного или иного более серьезного совещания, что в итоге влечет значительную экономию временных, финансовых и человеческих ресурсов. Этот восточный прием в настоящее время достаточно широко практикуется, поскольку позволяет делегатам, представляющим различных специалистов или группы с различными интересами, быстро принимать решения.

Проводя совещание следует следить, чтоб члены рабочей группы не отвлекались от темы обсуждения. Если же два или более коллег вступают в спор не принимая никакие аргументы присутствующих и исключают их из разговора, то целесообразно решительно прервать столкновение и предложить его участникам обсудить разногласия после совещания, так как такая дискуссия не принесет конструктивных плодов. Затем следует вернуться к целевой теме обсуждения с принятием обоснованных решений.

Заканчивая совещание, следует подвести итоги. Отметить вектор взаимодействия коллектива и обязательно призвать коллег к действию, воодушевив всех присутствующих на какие-либо конкретные действия, вытекающие из решений совещания.

## Глава 4

### Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности

Система управления любой компании определяется ее главными производственными задачами, масштабом деятельности, стратегией развития и внешними условиями.

Организационные структуры руководства промышленными предприятиями отличаются большим разнообразием и определяются рядом объективных условий. К ним относятся:

- а) масштабы производственной деятельности предприятия (крупная, средняя, мелкая);
- б) производственный профиль организации (ориентация на выпуск одного вида продукции или широкая номенклатура изделий);
- в) характер выпускаемой продукции и технология ее производства (добывающая или перерабатывающая отрасль, серийное или массовое производство);
- г) сфера деятельности организации (ориентация на местный или внешний рынки);
- д) масштабы международной деятельности организации и формы ее осуществления (наличие дочерних фирм за рубежом);
- е) характер объединения организации (финансовая группа или концерн).

Необходимо рассмотреть производственную организацию, прежде всего как комплекс всевозможных структур, влияющих на результаты всей ее работы. Ряд структурных элементов организации включает шесть составляющих:

- 1) организационная структура (кадровый состав с характерной должностной структурой, который формирует требования к квалификации персонала и ко всем атрибутам производственного процесса);
- 2) структура рабочих функций (основывается на концепции, что рабочие функции должны иметь высокую степень рациональности);
- 3) структура обмена продукцией и услугами (возникает при автономизации деятельности отделов и служб, что влечет за собой возмездные отношения между структурными подразделениями);
- 4) информационная структура (не является иерархической, т.к. информационные потоки на предприятии децентрализованы и определяются только теми, кто запрашивает информацию);
- 5) ресурсно-технологическая структура (определяется взаимодействием изменения технологии и вызванного им изменения структуры предприятия);
- 6) структура трудовых ресурсов.

Особенности подсистемы управления персоналом, в промышленных организациях, можно разбить на четыре основные группы:

- унификация и формализация методов управления персоналом;
- необходимость долгосрочного планирования человеческих ресурсов;

- появление новых функций управления персоналом;
- повышенное внимание к использованию информационных технологий в управлении персоналом.

Функции управления персоналом помимо стандартных предполагают непосредственное участие службы по управлению персоналом в процессе производства, в частности текущий контроль соответствия качества персонала производственным задачам, реальности производственных задач, в частности достаточности времени для его выполнения. Вместе с линейным руководителем служба по управлению персоналом должна осуществлять аттестацию рабочих мест.

Функции по управлению персоналом реализуются не только соответствующей службой. Такие функции, как планирование потребности в персонале, оценка квалификации персонала, движение персонала, наем персонала, организация обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации, выполняются всеми субъектами управления с различной степенью участия в этих процессах. Сам процесс оценки квалификации персонала должен быть организован и методически обеспечен службой по управлению персоналом, а в непосредственной оценке должны принимать участие руководители всех уровней.

Транспортная промышленность является одной из ведущих отраслей машиностроительного комплекса, оказывающая существенное влияние на решение экономических, научно-технических, социальных и экологических проблем страны. Значительное влияние на все стороны управления организацией имеет структура управления. Она является формой осуществления в организации функций и эффективным механизмом саморегулирования и координации деятельности работников. Предприятиям железнодорожного транспорта присуща бюрократическая линейная организационная структура управления. В данной структуре каждый подчиненный имеет только одного руководителя и в каждом звене выполняется весь комплекс работ, связанных с управлением объектом. Высшая степень управления – Министерство транспорта Российской Федерации, второе звено – региональные управления. Основу региональных компаний составляют управления разных уровней и отделы, управляющие деятельностью транспорта. Второй ступенью в организационной структуре, например, железнодорожного транспорта является управление железных дорог с аппаратом из специальных служб и отделов [6]. Третьей ступенью являются дирекции железнодорожных перевозок с аппаратом соответствующих оперативных служб. Оперативная работа по управлению перевозочным процессом в службах базируется на диспетчерском командовании. Четвертая ступень составляют линейные подразделения, а именно: станции всех категорий, локомотивные депо, вагонные депо, дистанции путей, участки электроснабжения и другие. Изменения, имеющие место в условиях реализации концепции государственной программы реформирования железнодорожного транспорта, требуют дополнительных

исследований именно по вопросам управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта. В управленческой системе железных дорог России занято большое количество людей, процесс управления должен быть соответствующим образом организован. Все это требует от руководителей всех уровней адекватной организации процесса управления, который должен обеспечить более эффективное управление производством при минимальных затратах.

Для транспортной компании, как, впрочем, и для любой другой, правильный подбор кадров – залог успешного функционирования бизнеса. Стратегический менеджмент (директоры, руководители подразделений и отделов) задает направления развития и определяет краткосрочные цели в соответствии с корпоративной стратегией, оперативный (начальники отделов и подразделений) обеспечивает их достижение путем непосредственного управления и контроля процесса, а конкретные исполнители (диспетчеры, планировщики, водители, экспедиторы) осуществляют физическую реализацию отдельных операций. Для каждого из этих уровней иерархии существуют свои критерии, на которые нужно опираться при подборе людей, чтобы они максимально полно соответствовали предъявляемым к ним требованиям, а также свои методы стимулирования. В данной главе будут описаны основные принципы кадровой политики предприятия, схемы мотивации персонала разного уровня, а также методы построения сложных транспортных процессов, в которых кадры действительно решают все. Для того чтобы построить грамотную кадровую политику, прежде всего следует осознать, что миссия отдела кадров не ограничивается поиском, набором и расстановкой персонала. Кроме этих, несомненно важных функций, носящих оперативный характер, перед кадровой службой стоит целый ряд долгосрочных задач. На разных предприятиях список такого рода задач и их приоритетность могут различаться в силу специфики процесса, однако можно выделить и те, которые являются общими для всех. К ним, в частности, относятся:

- проектирование организационной структуры бизнеса;
- формирование и совершенствование корпоративной культуры фирмы;
- формирование и поддержание благоприятного психологического климата и устранение внутрифирменных конфликтов;
- поддержание ротации кадров на оптимальном уровне;
- адаптация новых работников на предприятии;
- сплочение коллектива в единую команду;
- создание системы профессиональной подготовки кадров (обучение, тренинги, семинары);
- построение и регулярный анализ адекватности мотивационных схем;
- оценка деятельности сотрудников (мониторинг профессионального развития, аттестация).

Создание оптимальной организационной структуры, заполнение штата предприятия профессионалами высокого класса, формирование командного духа в коллективе и в целом внедрение логистического подхода к управлению предприятием начинается с соблюдения отделом кадров ряда четких принципов.

Стратегическое развитие транспортной отрасли должно базироваться на использовании новейших достижений науки, техники и технологий. На примере железнодорожной отрасли рассмотрим направления инновационного развития во взаимной увязке с мотивационным механизмом предприятий, которые представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Взаимосвязь основных направлений инновационного развития железнодорожного транспорта с прогнозируемыми результатами в области мотивации персонала

№	Направление инновационного развития	Содержание	Результат
1	2	3	4
1.	Развитие высокоскоростного движения	Реконструкция железнодорожных линий; повышения максимальной скорости движения подвижного состава до 250 км/час	Рост объема перевозок; увеличение прибыли; повышение квалификации и улучшение материального и социального обеспечения персонала
2.	Модернизация устройств автоматики и телемеханики	Совершенствование и обновление устройств и систем железнодорожной автоматики и телемеханики, предназначенных для централизованного контроля и диагностирования технического состояния локомотивов, обеспечения безопасности движения поездов	Снижение расходов за счет сохранности топлива и оборудования локомотивов и уменьшения аварийных случаев; снижение удельного веса ручного труда; создание безопасных условий труда; снижение производственного травматизма персонала.
3.	Обновление подвижного состава	Внедрение программ создания и освоения производства нового подвижного состава; увеличение межремонтных пробегов; повышение коэффициента готовности локомотивов за счет	Обеспечение высоких потребительских качеств и повышение надежности перевозочного процесса; сокращение эксплуатационных расходов; повышение производительности труда

		обеспечения их высокой надежности	
4.	Формирование международных транспортных коридоров	Внедрение проектов по созданию комплексной логистической инфраструктуры России с другими странами	Восстановление и развитие рынка транспортно-логистических услуг; создание дополнительных рабочих мест; рост уровня профессиональной подготовки кадров в области международной логистики
5.	Улучшение качества управления	Разработка и реализация основных функциональных проектов управления качеством (управление перевозками, эксплуатация, содержание и ремонт подвижного состава	Повышение качества предоставляемых услуг; снижение издержек за счет оптимизации технологических процессов; комплексное развитие кадрового потенциала,

Среди множества рекомендаций, которые дают профессиональные кадровики, можно выделить следующие.

1. Ориентация на развитие. В постоянно меняющейся рыночной среде способность трансформироваться под влиянием внешних факторов весьма важна для поддержания конкурентоспособности. Для обеспечения активного развития предприятия кадровые отделы не должны ограничиваться заботой об удовлетворении потребности в трудовых ресурсах лишь текущего рабочего процесса, а работать на перспективу, формируя команды, способные достичь стоящих перед предприятием стратегических целей.

2. Заменяемость сотрудников любого уровня. Увольнение отдельного работника не должно повлечь за собой невыполнение какой-либо функции или помешать стабильному течению процесса. В идеальной ситуации каждый сотрудник предприятия должен быть способен выполнять функции вышестоящего, нижестоящего и нескольких работников своего уровня.

3. Точный расчет численности. Требуемое количество сотрудников в каждом подразделении должно быть заранее рассчитано в соответствии со среднесрочной прогнозной оценкой объемов работы и актуальными нормативами времени на выполнение всего перечня операций.

4. Экономичность. Данный параметр ставит целью снижение доли затрат на систему управления (к которой в частности относится и кадровый блок) в общем объеме издержек за счет достижения наибольшей эффективности и экономичности процесса работы с персоналом. Основной принцип – любое увеличение затрат на человеческие ресурсы должно быть обусловлено адекватным ростом прибыли предприятия.

5. Прогрессивность. Кадровая служба должна следить за новейшими тенденциями в сфере управления персоналом, чтобы впитывать удачный

мировой опыт и оперативно модернизировать собственные подходы и методы.

6. Иерархичность. Какой бы сложной ни была организационная структура транспортного предприятия, должна соблюдаться четкая иерархическая структура подчинения отдельных функциональных элементов.

7. Автономность. Должна быть обеспечена самостоятельность структурных подразделений и их руководителей. Из механизма принятия решений, входящих в компетенцию линейного руководителя, должны быть исключены многоступенчатые согласования с вышестоящими инстанциями. Конечно, цель согласований – снижение возможности должностных злоупотреблений, но на практике они оборачиваются внутрифирменной бюрократией, затрудняющей реакцию системы на внешние факторы.

8. Согласованность. Одновременно с автономностью подразделений следует обеспечить возможность оптимального взаимодействия между различными звеньями системы как по вертикали, так и по горизонтали, что позволит согласовать их действия, снизить количество конфликтующих между собой целей, исключить дублирование усилий, улучшить координацию, увеличить скорость информационных потоков, повысить качество стратегического и оперативного планирования.

9. Адаптивность. Кадровая служба должна быть способна оперативно трансформировать свою деятельность в соответствии с целями транспортного подразделения и условиями его работы.

Предприятия сферы обслуживания обычно являются сетевыми предприятиями, т.е. имеют множество подразделений (сеть ресторанов, кафе, гостиниц и т.п.). Все эти предприятия в первую очередь направлены на обслуживание гостя. Каждое подразделение (гостиница или кафе) предъявляет свои требования к обслуживающему персоналу и разрабатывает собственную систему обучения. Управление гостиницей должно быть простым и гибким, но при этом поддерживать конкурентоспособность на рынке.

Все должности в предприятиях сферы обслуживания имеют разный уровень престижа и оплаты. В более дорогих гостиницах и ресторанах существуют определенные стандарты поведения для персонала: дресс-код, ведение переговоров и т.д. Иногда даже есть должность специалиста по соблюдению стандартов поведения.

Это означает, что предприятия придают большое значение следующим требованиям к персоналу:

- наличие медицинского сертификата;
- владение коммуникативными навыками;
- владение иностранными языками;
- исполнительность и аккуратность, способность соблюдать стандарты поведения;
- вежливость, знание этикета;
- внимательность к клиенту и стрессоустойчивость;
- ориентация на высокое качество обслуживания клиента.

При отборе персонала эти черты оцениваются в различных вариантах тестирования, квалификационных испытаний. На эти же качества ориентирована система обучения и аттестации персонала.

Люди в трудоемкой индустрии сферы обслуживания являются важнейшим активом компании, и, следовательно, управление персоналом выполняет роль координатора этих мощных активов и вносит большой вклад в дело распространения и развития стиля и системы менеджмента компании.

В гостиничных компаниях, например, эти функции делятся между двумя или более сотрудниками департамента. Это могут быть специалисты по персоналу, подготовке, найму, трудовым отношениям и заработной плате.

В индустрии гостеприимства по сравнению с другими видами бизнеса сильнее распространена текучесть кадров, и большая ее часть происходит внутри индустрии. Текучесть высока в первые несколько месяцев после поступления на работу. В гостиничном бизнесе, например, 45% работников покидают новую работу через три месяца после поступления на работу, а 15% – после первого месяца. Этот процесс, который часто называют кризисом введения, дорого обходится для компании и имеет воздействие на моральную атмосферу в организации, на мотивацию персонала и, соответственно, на удовлетворение потребностей клиентов. Американские ученые Вудс и Макаулэй после проведения опроса в шести гостиничных и в шести ресторанных компаниях предложили ряд рекомендаций по устранению текучести кадров:

определение характера организации;

выявление причин ухода с работы;

1) опрос персонала с целью определения ожиданий сотрудников от работы;

разработка эффективных процедур найма, собеседования и профессиональной ориентации;

2) разработка эффективных программ социализации, подготовки, развития карьеры;

3) усваивание групп качества;

4) разработка схем разделения прибыли;

создание программы по уходу за детьми и услугам помощи пожилым работникам;

5) сохранение конкурентоспособного размера оплаты труда.

## Глава 5

### Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков

Содержание курса «Управление персоналом» предусматривает организацию и проведение практических занятий и семинаров, затрагивающих деловые игры, практические ситуации и задачи по всем разделам курса управления персоналом. Структура построения практических занятий отражает структуру лекционного курса по дисциплине.

Ниже, в таблице представлена группировка наименования раздела дисциплины и соответствие ей ситуационных задач, примеры которых будут представлены по разделам после таблицы 5.1.

Таблица 5.1

Группировка наименования главы учебно-методического пособия и соответствие ей ситуационных задач

Номер раздела данной дисциплины	Наименование (тематика) практических работ, семинаров
Глава 1 Компетентностный подход в управлении персоналом	Понятие компетенции и компетентности. Модели компетенций. Классификация компетенций. Использование модели компетенций при разработке систем мотивации персонала. Подход к определению комплексной оценки компетенций персонала.
Глава 2 Содержание процессов самоорганизации и самообразования	Личность в организации. Процессы самоорганизации и самообразования. Многообразие групп и формирование группового поведения сотрудников. Социально-психологический климат, сплоченность управление коллективом
Глава 3 Управление командой и организационное поведение	Создание команды профессионалов. Управление этикой и социальной ответственностью организации за принятые решения.
Глава 4 Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности	Толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий. Межкультурные различия и адаптация к особенностям другой культуры. Особенности организационного поведения с учетом национального аспекта

## 5.1. Задание к главе 1 «Компетентностный подход в управлении персоналом»

### Задание 1 – Вот он, мой идеал.

Сосредоточьтесь и **решите**, кто из **нижеследующих** лиц наиболее **подходит** на вакансию, **которую** Вы хотите **занять** (в ближайшем или отдаленном будущем). Учитывайте, **что** требуются, как **правило**, умные, честные, **общительные**, способные организовать, **уравновешенные**, рациональные, **интернальные**:

Ваша мать; **отец**; брат (сестра); **жена** (муж); возлюбленная (**возлюбленный**); друг (подруга); **ваш** любимый политик; **сосед(ка)**; ваш врач; **учитель**, оказавший на **вас** наиболее сильное **влияние**; ваш начальник.

Наполеон, **Ленин**, Дон-Кихот, Г. Жуков, П. Корчагин, П. Безухов, А. Матросов, Б. Гейтс, **Рокфеллер**, принцесса Диана, **Петр** Великий.

Ю. Цезарь, Л. Толстой, С. Разин, И. Грозный, В. Маяковский, А. Сахаров, Г. Форд, И. Сталин, **Мадонна**, А. Пугачева, М. Тэтчер.

Выберите **одну** персону из **этих** тридцать трех.

*Хорошо, пусть будет он (она)*

Теперь Вы **знаете**, кто лучше **вас** подходит требуемой вакансии. Не **забудьте** это лицо. И в **сложных** ситуациях отвечайте **так**, как ответило **бы** это лицо (**на** ваш взгляд).

### Задание 2 – Определение профессиональной компетенции руководителя.

Цель: развить навыки сравнительного анализа категорий.

Задание. Разнообразие подходов к психологическому сопровождению профессиональной деятельности специалиста, в частности руководителя, определяет важность сравнительного анализа категорий «труд», «профессионализм», «компетентность». Проанализируйте соотношение указанных категорий на материале, представленном в табл. 5.2. Составьте список ключевых компетенций и соотнесите его с видами профессиональной компетентности руководителя.

Таблица 5.2

Виды профессиональной компетентности руководителя

Стороны труда	Виды профессиональной компетентности	Профессионализм
Профессиональная деятельность	Специальная деятельностная компетентность	понимание предназначения, миссии данной профессии; избрание некоторой деятельности постоянным занятием, обращение этого занятия в профессию; овладение нормами профессиональной деятельности, высокая эффективность;

		достижение высоких результатов, стабильность результатов; профессиональное мастерство, владение несколькими видами профдеятельности в рамках профессии; профессиональное сознание (осознание максимального числа признаков профессиональной деятельности предмета, средств, результата труда);
Профессиональная деятельность	Специальная деятельностная компетентность	профессиональное мышление, профессиональная интуиция, самостоятельность в решении профессиональных проблем; оптимальная психологическая цена результата, отсутствие усталости и перегрузки
Профессиональное общение	Социальная, коммуникативная компетентность	отнесение себя к профессиональной общности; овладение нормами профессионального общения, этическими нормами профессии; направленность профессиональных результатов на благо других людей, духовное обогащение людей средствами своей профессии; социальная ответственность за последствия своих поступков; умение сотрудничать, вступать в контакты, легкая совместимость; гибкая смена социальных ролей в профессии; готовность к изменениям; умение воздействовать на процессы изменения в межличностных отношениях; конкурентоспособность, умение вызвать в социуме интерес к результатам своей профессиональной деятельности; соответствие профессионального должностного статуса (место среди других) индивидуально-личностным качествам
Профессиональная личность	Личностная компетентность	устойчивая профессиональная мотивация, направленность на сохранение верности своей профессии; наличие позитивной Я-концепции,

		<p>самоценность, переключаемость, универсальность; творческая установка, сознательное профессиональное творчество, отказ от старого ради нового;</p> <p>осознанное духовное обогащение изменение себя средствами профессии обогащение профессии средствами своего творчества, приспособление себя к профессии и профессии к себе, гибкое компенсаторное приспособление;</p> <p>преобладание положительного эмоционального настроения;</p> <p>индивидуальность в профессиональном труде;</p> <p>удовлетворенность проф. трудом</p>
--	--	---

### Задание 3 – Компетентностная модель специалиста

*Цель:* освоить навыки описания компетенций.

*Задание.* В структуре профессиональной компетентности специалиста туриндустрии выделяют три группы компетентностей, каждая из которых предусматривает освоение определенных компетенций: общенаучные, инструментальные, социально-личностные и общекультурные (см. табл. 5.3). Заполните указанные в таблице X профессиональные компетенции специалиста туриндустрии конкретным содержанием.

Таблица 5.3

Компетентностная модель специалиста туриндустрии (по О.В. Котляровой)

Компетенции	Содержание компетенций
<i>Общенаучные</i>	
Готовность использовать базовые знания разделов математики в объеме, необходимом для владения математическим аппаратом с целью обработки информации в профессиональной сервисной деятельности	
Способность использовать базовые знания в области информатики, применять программные средства, работать в компьютерных сетях	
Готовность использовать базовые знания в гуманитарной сфере для коммуникационного обеспечения сервисной деятельности	
Готовность использовать фундаментальные основы экологии в объеме, необходимом для освоения экологических основ объектов сервиса	
Готовность использовать знания для создания условий по	

формированию рынка услуг в сфере туризма на основе прогрессивных технологий	
<i>Инструментальные</i>	
Знание иностранного языка, готовность к продолжению обучения и ведению сервисной деятельности в иноязычной среде	
Готовность к работе в трудовых коллективах предприятий сервиса	
Готовность к общению с потребителями индивидуальных услуг	
Способность к самостоятельной работе на компьютере на уровне пользователя	
Готовность к использованию информации из различных источников в сервисной деятельности	
Способность к устной и письменной коммуникации на государственном языке	
<i>Социально личностные и общекультурные</i>	
Готовность к выполнению обязанностей гражданина РФ, соблюдению принципов ответственности и толерантности	
Готовность к пониманию отечественной и зарубежной истории, культуры, а также обычаев других стран и народов	
Приверженность общественным, этическим ценностям и правовым нормам, регулирующим отношения в коллективе и с потребителями услуг	
Готовность к бесконфликтной работе и сотрудничеству во внутренней и внешней среде, коммуникабельность	
Готовность к компромиссу с потребителем по возможному варианту и требуемому качеству услуги	
Готовность подчинять личностные интересы интересам потребителя, общественным и корпоративным с целью успешной реализации сервисной деятельности	

#### **Задание 4 – Структура профессиональной деятельности специалиста (сотрудника)**

Цель: освоить навыки теоретического и практического структурирования профессиональной деятельности специалиста.

Задание. Заполните таблицу теоретических и практических умений в рамках своей будущей деятельности (экономист, менеджер, аналитик и т.д.) (см. табл. 9.4); разработайте по две ситуации, в которых необходимо применить теоретические и практические умения.

Таблица 5.4

## Структура профессиональной деятельности специалиста

Теоретические знания специалиста 1. 2. 3. 4. 5.	Содержание
Практические умения специалиста 1. 2. 3. 4. 5.	Содержание

Таблица 5.5

Составить модель компетенций конкретной специальности (по направлению подготовки)

Группы компетенций	Составляющие (ключевые компетенции)
1 Профессиональные и специальные	
2 Когнитивные компетенции	
3 Управленческая компетентность.	
4 Социальные компетенции	

5	Лидерские качества и способность к инновациям	
---	---	--

## 5.2. Задания к главе 2 «Содержание процессов самоорганизации и самообразования»

### Задание 1 – Тест по определению стиля принятия решений

Отметьте по каждому пункту те варианты ответов, которые в большей степени отвечают вашим ощущениям или действиям.

#### 1 Часть А

1. Меня больше волнуют: а) чувства людей; б) их права.
2. Я обычно лучше общаюсь: а) с людьми, наделенными воображением; б) с реалистичными людьми.
3. Лучшим комплиментом для меня будет, если меня назовут: а) личностью с настоящими чувствами; б) последовательно ответственной личностью.
4. В работе с другими людьми мне больше нравится: а) делать все, как обычно; б) использовать свой собственный путь.
5. Меня больше беспокоят: а) фантастические теории; б) люди, которым не нравятся эти теории.
6. Высшей похвалой будет, если человека назовут: а) личностью с воображением; б) личностью со здравым смыслом.
7. Я часто позволяю: а) моему сердцу управлять головой; б) моей голове управлять сердцем.
8. Я думаю, что серьезной ошибкой будет: а) показать слишком много теплоты; б) быть черствым.
9. Если бы я был(а) учителем, я, скорее всего, преподавал(а): а) теоретические дисциплины; б) практические дисциплины.

#### Часть В

Какое из двух предложенных слов больше привлекает вас:

10. а) сострадание; б) предусмотрительность;
11. а) справедливость; б) милосердие;
12. а) производство; б) дизайн;
13. а) мягкий; б) твердый;
14. а) некритический; б) критический;
15. а) буквальный; б) образный;
16. а) одаренный воображением; б) фактический.

Обработка результатов: Отметьте каждый из своих ответов в нижеприведенной таблице. Например, если вы ответили на первый вопрос а), то отметьте 1а в колонке «чувства». За этот ответ вы получите 0 баллов. И так распределяются все ответы.

Таблица 5.6

Таблица распределения ответов

ощущения	оценка	интуиция	оценка	мышление	оценка	чувства	оценка
2б	1	2а	2	1б	1	1а	0
4а	1	4б	1	3б	2	3а	1
5а	1	5б	1	7б	1	7а	1
6б	1	6а	0	8а	0	8б	1
9б	2	9а	2	10б	2	10а	1
12а	1	12б	0	11а	2	11б	1
15а	1	15б	1	13б	1	13а	1
16б	2	16а	0	14б	0	14а	1
Максимум	(10)	Максимум	(7)	Максимум	(9)	Максимум	(7)
Сумма		Сумма		Сумма		Сумма	

Напишите «интуиция», если оценка интуиции равна или больше, чем оценка ощущений.

Напишите «ощущение», если оценка ощущения больше оценки интуиции.

Напишите «чувства», если оценка чувств больше, чем оценка мышления.

Напишите «мышление», если оценка мышления больше, чем оценка чувств.

Высокая оценка по интуиции говорит о том, что вы воспринимаете мир как единое целое. Вы стремитесь быть творческой личностью. Высокая оценка ощущений означает, что вы реалистичны и воспринимаете мир таким, какой он есть. Высокая оценка по чувствам означает, что вы принимаете решения на основе внутренних чувств. Высокая оценка по мышлению означает высоко логичный и аналитический подход к принятию решений.

### **Задание 2 – «Положительное» и «отрицательное» подкрепление**

Этапы: 1. Выбирают двух добровольцев. Они выходят из аудитории.

2. Преподаватель определяет предмет поиска для добровольцев. Он не должен бросаться в глаза, но должен быть виден в аудитории.

3. Преподаватель определяет возможности воздействия на добровольцев, используемые для «отрицательного» подкрепления (свист, возгласы «у-у» и т.п.), когда он отходит от предмета, а для «положительного» – аплодисменты, когда подходит близко.

4. Записать время, затраченное на поиск предмета.

5. Первый доброволец входит в комнату и ему говорят: «Ваша задача определить предмет и притронуться к нему. Нельзя говорить или задавать вопросы».

6. Доброволец ищет, а аудитория использует «отрицательное» подкрепление.

7. Второму добровольцу говорят: «Ваша задача определить предмет и притронуться к нему. Нельзя говорить или задавать вопросы».

8. Доброволец ищет, а аудитория использует «положительное» подкрепление.

Обзор результатов:

1. Объявляется время, затраченное на поиск.

2. Вопросы для дискуссии:

а) Чем отличается поведение добровольцев?

б) Как можно использовать это упражнение в организациях?

### **Задание 3 – Навыки ведения телефонных переговоров**

Перед вами серия фраз, которые были сказаны служащими вашей организации при беседе с вашими клиентами. Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное - буквой «О».

1. Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей. Чем я могу помочь вам?

2. Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов.

3. Доброе утро, банк «Русь».

4. Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?

5. Спасибо за звонок. Звоните чаще!

6. Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.

7. Доброе утро, отдел снабжения.

8. Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?

9. Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?

10. Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?

11. Так, кого вы ждете?

12. Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией.

13. Спасибо. При случае я позвоню вам.

14. Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок.

15. Расскажите как это случилось.

16. Рад вашему звонку. Как у вас дела?

17. Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию.

18. Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно я перезвоню вам через 10 минут?

19. К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает.

20. Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.

21. Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.

22. Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня.

23. Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю.

24. Вы не правы. Однако, что вы скажете про акции нашего банка?

25. Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в десять утра. Я вам позвоню. Спасибо за звонок.

Подсчитайте количество несовпадений.

1-П	8-О	14-П	20-О
2-О	9-П	15-О	21-О
3-П	10-П	16-П	22-О
4-П	11-О	17-О	23-П
5-О	12-О	18-П	24-О
6-О	13-О	19-О	25-П
7-О			

Оценка: Если выявлено более 3-х несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде, чем допускать его до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

#### **Задание 4 – Тест «Выявление уровня самооценки»**

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?

- а) очень часто (1 балл);
- б) иногда (3 балла).

Если вы общаетесь с остроумным человеком, вы:

- а) постараетесь победить его в остроумии (5 баллов);
- б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора (1 балл).

Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

- а) то, что многим кажется везением, на самом деле – результат упорного труда (5 баллов);
- б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств (1 балл);
- в) в сложной ситуации главное – не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить (3 балла).

Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:

- а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное (3 балла);

б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его (4 балла);

в) обидитесь, но не подадите вида (1 балл).

Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?

а) да (1 балл);

б) нет (5 баллов);

в) не знаю (3 балла).

Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:

а) духи, которые нравятся вам (5 баллов);

б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся (3 балла);

в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче (1 балл).

2. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?

а) да (1 балл);

б) нет (5 баллов);

в) не знаю (3 балла).

Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?

а) да (1 балл);

б) нет (5 баллов);

в) иногда (3 балла).

Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?

а) да (5 баллов);

б) нет (1 балл);

в) не знаю (3 балла).

Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:

а) голубой (1 балл);

б) желтый (3 балла);

в) красный (5 баллов).

Ключ к тесту

50-38 баллов

Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, вы любите подчеркивать свое «Я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Вы слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики.

37-24 балла

Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного, так и делового характера. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен дру-

гими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и – что самое главное – не за счет других.

23-10 баллов

Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

### **Задание 5 – Тест «Видят ли меня другие человеком, заслуживающим доверия?»**

Для того, чтобы заглянуть в мысли других о том, насколько вам можно доверять, ответьте на следующие утверждения.

Оценивать вас будет другой человек, которого вы выберете сами. Используйте следующую шкалу для оценки каждого вопроса: Абсолютно не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Абсолютно согласен.

1. От меня ждут честной игры.
2. Вы можете мне доверять и знаете, что я буду держать в себе то, что вы мне доверите.
3. От меня ждут правду.
4. Я никогда не стал(а) бы намеренно исказить свое мнение о других.
5. Если меня о чем-нибудь попросят, то можно рассчитывать на то, что я выполню эту просьбу.
6. Если у меня с кем-то назначена встреча, то можно рассчитывать, что я быстро приду.
7. Если я займу деньги, то можно рассчитывать на то, что я их верну как можно быстрее.

Суммируйте результаты.

Если общий итог составит: 57–70 – вас воспринимают как человека, заслуживающего высокого доверия; 21–56 – вас воспринимают как человека, заслуживающего среднего уровня доверия; 7–20 – вас воспринимают как человека, заслуживающего низкого уровня доверия.

### **Задание 6 – Тест «Пользуетесь ли вы уважением в коллективе?»**

Постарайтесь внимательно прочесть предложенные вопросы тестов и быстро ответить на них, выбрав правильный, на ваш взгляд, ответ:

1. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.
  - а) всегда;
  - б) в общем;
  - в) иногда;
  - г) почти никогда.
2. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

3. Я могу безошибочно оценить отношение моих коллег ко мне.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

4. Никогда не следует прислушиваться к мнению других.

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

5. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что всегда принимаю правильные решения.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против меня.

- а) всегда;
- б) в общем;
- в) иногда;
- г) почти никогда.

6. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют на это морального права.

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

Многим коллегам безразличны мои неудачи.

- а) совершенно верно;
- б) частично верно;
- в) скорее неверно;
- г) совершенно неверно.

Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.

- а) согласен полностью;
- б) согласен частично;
- в) скорее не согласен;
- г) совершенно не согласен.

Ключ теста:

Подсчитайте количество ответов: а = ...; б = ...; в - ...; г = .... Определите

число преобладающих ответов.

Если у вас явно преобладают ответы «а» – будьте осторожны: «комплекс угрожаемого уважения коллективом» может стать вашей «болезнью».

Если у вас явно преобладают ответы «б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной «болезни».

Если у вас явно преобладают ответы «в», то вы занимаете относительно своих коллег слишком оборонительную позицию.

Если у вас явно преобладают ответы «г», то, скорее всего, вы не пользуетесь уважением своих коллег.

### **Задание 7 – «Роль индивида в организации»**

Преподаватель нацеливает студентов на работу в условиях поминутного соревнования на выживание (каждый шаг оценивается и штрафуются). Личная задача каждого – обойти всех по энергии, включенности, желанию победить. Несмотря на то, что все работают «столами», это не командная игра. Каждый должен помнить, что здесь и сейчас каждый сам за себя.

Штрафуются:

умышленное затягивание;

- молчание, отказ, возмущение;
- торможение;

лишний вопрос;

- запрещенные переговоры;
- нарушение сроков (раньше или позже);

позиции «не могу», «не знаю», «не хочу».

Отмечается умение:

- отстаивать свои позиции;
- говорить по существу;
- слушать другого;
- способность вести за собой и быть лидером;
- способность не терять активности.

Тренинг «Роль» проходит в два этапа: «Роль: версии, реалии, шанс». Первый этап – «Версии» – необходим для того, чтобы участники тренинга могли ознакомиться с наиболее характерными чертами управленца. Преподаватель предлагает «столам» для обслуживания четыре роли управленца:

- технократ;
- демократ;

бюрократ;

- гуманократ.

Какие характерные признаки у каждой из этих ролей? Какие общие черты присущи каждому из этих руководителей? В чём сила и слабость его

позиций?

Составление портрета к каждой роли управленца занимает во времени 40 минут. Через каждые 7 минут ассистенты преподавателя осуществляют пересадку за столами, и от каждого стола участник, выбранный по жребью, докладывает о результатах «коллективной» работы.

Итак:

технократ: главное – производство;

демократ: главное – мнение большинства;

- бюрократ: главное – распорядок и процедура;

- гуманократ: главное – человек.

Второй этап тренинга «Роль» – «Шанс». Студентам для индивидуальной работы дается 10 минут, в течение которых им необходимо продумать свои позиции – что им ближе, каждую из ролей (или смешение каких ролей) участники выберут себе, если станут руководителями. На доклад каждому предоставляется 2 минуты.

Характерно, что каждый студент в своей работе руководителем применил бы не одну, а – в зависимости от целей и ситуации – различные позиции.

**Задание 8** – (мозговой штурм) Научиться находить положительные и отрицательные стороны различных ситуаций, которые возникают в процессе делового общения в организации. Участники разделяются на группы по 5-6 человек. Задача написать аргументы за и против при анализе таких ситуаций: плохое настроение руководителя, опоздание работника на работу, предупреждение за несвоевременное выполнение задания, временное отключение электронной сети.

**Задание 9** – Создание талисмана-оберега группы, написание гимна группы. Рисование символики группы.

### **Задание 10 – «Взаимные претензии»**

Цель – сплочение в группе, формальное открытие тренинга самопретензии участников, получение участниками обратной связи.

Инструкция сейчас мы разобьемся на пары. Мы с вами будем действовать по алгоритму

Первый этап работы заключается в том, что каждый самостоятельно рисует образ, отвечая на вопрос « Я и моя профессия». На выполнение первого этапа 5 минут

Второй этап: вы рассказываете своему партнеру о себе и своем рисунке, расскажите друг другу о себе как можно подробнее.

Третьим этапом будет представление группе своего партнера. Поэтому постарайтесь получить как можно больше разносторонней информации о своем партнере. Хотелось бы, чтобы вы отразили в самопретензии следующие самые важные вопросы:

1. Как я вижу свою профессию
2. Что я ценю в самом себе
- 3 Предмет моей гордости
- 4 Что я умею делать лучше всего?

На выполнение второго этапа 5 минут. После этого организуется в парах.

Комментарии:

1. Какие качества ты наиболее ценишь в людях
2. Что ты считаешь самым отвратительным
3. Если человек, который оказал сильное влияние на твою жизнь, кто он?
4. Чего бы тебе хотелось добиться в жизни?

Вопросы для обсуждения

1. Оцени успешность твоей претензии своего партнера
2. Что ты чувствовал, когда твой партнер не успел уложиться в отведенное время (замолчал раньше чем закончилась минута)
3. Удалось ли партнеру верно изложить сведения о тебе?
4. Получилось у твоего партнера стать твоим двойником
5. Правильно ли он угадал ответы, которые он давал от твоего имени
6. Тяжело ли было говорить от имени другого.

### **Задание 11 – Командный опыт**

1. Сначала каждый студент оценивает положительный и отрицательный опыт своей работы в группе.
2. Сформировать группы 4–5 человек.
3. Каждый человек в группе поделится положительным опытом работы в группе.
4. После завершения этого этапа каждый человек в группе поделится отрицательным опытом работы в группе.
5. Проанализируйте ответы:
  - а) Что общего было при описании положительного опыта? Отрицательного опыта?
  - б) Какое может быть применение полученной информации? Что делает команды более эффективными?

### **Задание 12 – Построение социогаммы**

Социогамма является способом определения модели взаимодействия, влияния и т.п. в группе. Социогамма основана на восприятии людьми влияния, производительности, расположения и т.д. Каждый человек в группе должен иметь возможность выбора среди других членов группы. Выбор направлен на определение наиболее и наименее влиятельного, производительного и тому подобного работника.

Чтобы подготовить социогамму вашей группы, во-первых, каждый член группы должен ответить на первые три вопроса. Затем следует

подготовить социограмму группы согласно указаний (четвертый вопрос).

Для каждой социограммы нужен лист бумаги. Назовите первый лист «Влияние», второй лист «Вклад» и третий лист «Расположение». На каждом листе нарисуйте такое количество кружков, сколько человек в вашей группе. Обозначьте каждый кружок именем члена группы, включая себя.

Чтобы разработать социограмму «Влияние», каждый член группы начинает построение с выбранного им человека. Затем стрелками соединяются кружки, обозначающие влияние на других членов группы. Социограмма считается построенной, когда на ней обозначено влияние всех членов группы. Такой же процесс используется для построения социограмм «Вклад» и «Расположение».

Вопросы для построения социограмм

1. Кто является наиболее влиятельным членом группы? (Себя не включайте).
2. Кто из членов группы вкладывает больше всех для выполнения общей работы? (Себя не включайте).
3. Перечислите имена людей в вашей группе, от общения с которыми вы больше всего получаете удовольствие. (Включайте себя. Перечислите как можно больше человек).
4. Подготовьте на основе этих данных три групповые социограммы.

### **5.3. Задания к главе 3 «Управление командой и организационное поведение»**

**Задание 1 – «Работа с проблемами по алгоритму» – тренинг на развитие навыков работы в команде**

Участники тренинга впервые учатся работать командой: каждой команде предлагается для обсуждения алгоритм проблем, состоящий из 4 позиций.

#### **Алгоритмы возможных проблем**

Нет такой области жизнедеятельности человека, в которой не возникали бы проблемы. Существует мнение, что сформулировать проблему – значит уже наполовину решить ее. Но можем ли мы правильно сформулировать эту проблему?

Например: проблема заключается не в том, что мне не выплачивают зарплату. Моя проблема в том, что, с одной стороны, я работаю и должным образом исполняю свои профессиональные обязанности, но с другой стороны, я не получаю никакого материального вознаграждения, предусмотренного трудовым законодательством, за мой труд.

Итак, правильно сформулировать проблему – это выявить существующие противоречия.

Просим вас сформулировать существующие в вашей профессиональной деятельности проблемы по указанным позициям.

**1. Рабочее место и условия труда:**

- 1.1. Процедура приема на работу; форма контракта.
- 1.2. Оборудование рабочего места и помещения.
- 1.3. Санитарно-гигиенические условия труда.
- 1.4. Поощрение, наказание.
- 1.5. Повышение квалификации.
- 1.6. Перевод на другую должность.
- 1.7. Увольнение.

**2. Клиенты:**

2.1. Встреча клиента (промежуток движения клиента от ручки двери до приветствия с ним).

- 2.2. Прием поручений от клиента.
- 2.3. Оказание услуг.
- 2.4. Прощание с клиентом.

**3. Коллеги:**

3.1. Формальные договоренности (те, которые отражены в инструкциях):

- а) распределение компетенции;
- б) социально-этические нормы поведения;
- в) деловой этикет.

3.2. Неформальные договоренности:

- а) психологические проблемы;
- б) физиологические проблемы;
- в) семейные проблемы;
- г) сексуальные проблемы.

**4. Отношения с руководителем:**

4.1. Формальные отношения:

а) система наказаний и поощрений;  
б) перераспределение руководителем функциональных обязанностей.

4.2. Неформальные отношения:

а) переход деловых отношений в «панибратство», «сватовство» и т.п.;  
б) злоупотребление полномочиями и т.д.

Необходимо научиться правильно формулировать проблему и суметь защитить позиции своего стола. Выступающий представитель от команды приносит одинаковые баллы всем ее участникам.

**Задание 2 – Групповое поведение**

**Цель:** проверить свои знания о групповом поведении в организации.

**Задание:** Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единomyслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому – в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе.
15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единomyслию.
17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.
18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.
19. Чтобы избежать группового единomyслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.
20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.
21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.
22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом.

Ответы

Верны утверждения: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 20, 22.  
Неверны утверждения: 6, 9, 12, 15, 17, 18, 21.

### **Задание 3 – Процедура «Сократический диалог»**

**Цель:** формирование общего группового мнения.

Тренер в обсуждении своими наводящими вопросами должен подвести группу к мысли о том, что карьера и будущее состоят из частей, взятых из прошлого и настоящего: то, что сделано сейчас, потом приносит свои результаты, будущее формируется на основании сегодня открытых ресурсов. Поле наших ресурсов – в нас самих и в нашем окружении.

Основные вопросы следует продумать заранее, например:

1. Что вы взяли с собой из прошлого, что помогает в решении сейчас?
2. Бывало ли так, что вы получали какие-то знания, навыки, которые тогда не могли никак применить и, может быть, считали даже лишними, а сейчас вам приходится вновь возвращаться к этому же вопросу?
3. Определите, как ваше знание об успехах ваших товарищей помогает вам в реализации собственной цели.
4. Определите, как помогала вам ваша семья в достижении ваших успехов.
5. Определите, как достижению цели помогает любимый мужчина/любимая женщина.
6. Вспомните о каком-либо событии, которое сегодня (или вчера) с вами произошло. Это может быть и радостное событие, и неприятное, и амбивалентное (немалозначное). К примеру, это может быть срыв договора о поставках, уход в другую организацию ценного сотрудника, сбой в сети электропитания, поломка вашего персонального компьютера, введение закона о регистрации расходов, рождение котят у вашей кошки, приезд родственников из другого города и т.д. и т.п. Определите, как это событие может помочь вам в достижении вашей цели.
7. Всякий раз определяйте, какую энергию для достижения цели вам дает любое событие вашей жизни.
8. Используйте эту энергию, напоминая себе, как это событие помогает вам.

По времени это обсуждение лучше не затягивать – не более 20 минут; даже если группа и не пришла к общему мнению, всё равно они еще вернутся к решению этих вопросов, а выработанные идеи группы лучше записать на доске.

Комментарий: внутри данного диалога предлагается использовать два упражнения:

Упражнение 1. «Ромашка» – цель: формирование целостного восприятия своих положительных и отрицательных сторон.

Инструкция – Возьмите лист и в центре нарисуйте круг – в нём мы напишем «Я», а теперь по кругу, как лепесточки ромашки, напишите те качества, которые по жизни вам помогают. Эти качества могут быть как

положительными, так и отрицательными, главное – чтобы они хоть в какой-то ситуации могли бы вам помочь.

Упражнение 2. «Жизненные ситуации» – цель: формирование целостного восприятия жизненных ситуаций.

Инструкция – «В вашей жизни были различные ситуации, которые вы расцениваете как положительные и как отрицательные. Сейчас я вам предлагаю нарисовать график ваших жизненных ситуаций. Начнем с рождения и до семи лет. Постарайтесь вспомнить, какие ситуации возникали, как вы их оцениваете. Каждую ситуацию поместите в поле – или положительное или отрицательное, – а рядом с точкой ситуации напишите, что вам принесла эта ситуация, какое качество вашей личности в связи с этим появилось».

#### **Задание 4 – деловая игра «Ипподром»**

Объект исследования: механизмы достижений в манипулятивно-конкурентном взаимодействии.

Типичные социальные игры – манипулятивные действия по отношению друг к другу в стремлении к монопольным преимуществам – являются следствием несистемного уровня социального мышления. Социальные действия по замыслам субъектов должны иметь характер «одноразовых» воздействий на конкурентов с достаточно явными, «односложными» следствиями. Предполагается, что деятельность субъекта не имеет значения для развития социума в целом, отсутствует понимание необходимости экологической проверки отдаленных во времени следствий, вызываемых действиями в настоящем.

Более сложный уровень социальных игр разворачивается, когда субъекты ориентированы на обеспечение общего выживания социума, но при этом приходят к выводам о необходимости отдельных жестких, «непопулярных» и, следовательно, неблагоприятных для определенных участников социального взаимодействия методах.

Структура игровой модели: группы (от 4 до 6) располагаются перед игровым стендом, на котором изображена «карта» ипподрома.

Таблица 5.7

Карта ипподрома «Финиш»

1 группа									
2 группа									
3 группа									
4 группа									
5 группа									

Цель игры: получая в раундах право на ход, передвигаться по игровому полю и первым прийти к финишу.

В раундах группы в произвольном порядке вступают в диадные переговоры, целью которых является достижение соглашения: одна группа получает «ход», вторая, соответственно, должна согласиться на «балл следующего раунда». «Ход» – это передвижение к финишу, что всегда выгодно; «балл» может быть реализован только в следующем раунде и только при условии, если две группы, имеющие каждая свой «балл», объединятся. В этом случае обе группы получают право на ход. Нереализованный «балл» в следующие раунды не переносится (в игровой терминологии – «сгорает»).

По «карте» игры видно, что в каждом раунде одна из групп должна быть явно проигнорирована другими. Практически каждый второй раунд опасен, поскольку из него в следующий раунд может выйти только одна группа с «баллом» и, следовательно, не сможет его реализовать. К примеру, после первого раунда группы 1 и 3 сделали ход, а их партнеры (группы 2 и 5) реализуют полученные баллы во втором раунде. Понятно, что группы 1, 3 и 4 во 2-м раунде оказываются в сложной ситуации: соглашаться на балл невыгодно – он в 3-м раунде окажется единственным и бесполезным.

Игра завершается, когда одна из групп достигает финиша. В этом эксперименте особое значение приобретают рефлексивные паузы, которые дают возможность аутсайдерам наконец понять причины их неэффективного поведения и переструктурировать способы своих действий. После того как все участники поймут специфику игровой ситуации (особенно с опасными раундами), то группе-лидеру, для того чтобы сохранить свое преимущество до финиша, придется существенно изменить тактику и перейти на новый, более сложный сценарий своих предложений конкурентам.

Для эффективного участия в игровых действиях в этой модели необходим высокий уровень развития оперативности социального мышления. Дополнительным параметром становится способность к оперативному установлению доверительного контакта:

- определение наиболее уступчивого партнера в группе конкурентов;
- быстрое преодоление возможных барьеров общения;
- установление доверительного уровня взаимопонимания;
- использование техник убеждения и др.

Игровая задача требует от участников способности и готовности к реализации манипулятивного воздействия. Типичными «жертвами» манипуляторов становятся участники социальных процессов, плохо разобравшиеся в их специфике и общем характере разворачивающихся отношений. Типичная ошибка – доверие доброжелательному тону и жизненной энергии манипулятора, следствие: согласие на балл и позднее прозрение по поводу совершённой ошибки.

Правила отношений устанавливаются самими участниками за счет активности одних и соглашательской уступчивости других. Таким образом, ответственность за созданный тип взаимодействия лежит как на «акулах», так и на «жертвах».

Данная модель отражает типичные ситуации социальных отношений, при которых общий выигрыш возможен только при условии реализации всеми высокого уровня социального мышления. При несоответствии уровней развития различие между аутсайдерами и лидерами приобретает размеры, при которых проблематичным становится вообще существование данной социальной системы как целостной единицы. В эксперименте это может проявиться в том, что группа аутсайдеров может принять решение «сойти с дистанции» до момента достижения лидерами финиша.

### **Задание 5 – Узнайте проблемы окружающих**

**Цель:** убедить членов группы, что совершенно необходимо быть внимательным к проблемам своих служащих.

**Материалы:** по копии бланка «Факторы работы» для каждого участника, ручки или карандаши.

Процедура – Раздайте всем участникам копии бланка «Факторы работы». Скажите, что нужно оценить десять пунктов по десятибалльной системе (1 – высшая оценка, 10 – низшая). Таким образом, будут проклассифицированы факторы, учитываемые при принятии решения о найме на работу. Результаты должны быть занесены в первую колонку.

Покажите всем среднестатистическую оценку на плакате. Попросите занести статистические данные во второй столбец и подсчитать абсолютную арифметическую разность по каждому показателю (без учета положительного или отрицательного знака); результат занести в третью колонку. Затем попросите найти общую сумму.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько точным оказался каждый участник? (идеальный счет 0)
2. Почему мы можем быть не в курсе предпочтений и нужд служащих?
3. Что может каждый из нас сделать, чтобы их узнать?

Убедите участников, чтобы они думали о рабочих всей страны, а не обязательно о тех, которые в их организации.

Попросите, чтобы члены группы создали новую оценку факторов применительно к вашей организации. Затем предложите им сделать опрос нескольких служащих, чтобы завершить обзор, и сравните результаты.

Сформируйте из участников небольшие группы по три-пять человек в каждой и повторите процедуру, указывая оценку группы в колонке 4. Повторите подсчет абсолютной арифметической разности, помещая счет для группы в колонке 5.

Обсудите:

1. Какая работа прошла лучше: индивидуальная или в группах?
2. Какие факторы способствуют успеху группы при исполнении заданий?

Таблица 5.8

## ФАКТОРЫ РАБОТЫ

№ п/п		1	2	3	4	5
1	Возможность продвижения по службе					
2	Контроль над объемом работы					
3	Гибкий рабочий график					
4	Преимущества ограничений					
5	Безопасность работы					
6	Тип работы					
7	Открытое общение					
8	Заработная плата					
9	Размеры организации					
10	Стимул работы (поощрения)					

Указания: оцените следующие пункты по десятибалльной системе (1 – высшая оценка, 10 – низшая) в соответствии с вашими взглядами на степень важности фактора, который рабочие по всей стране считают определяющим при принятии решения о найме на работу.

Таблица 5.9

### Фактическая оценка факторов работы

Факторы	Оценка
Возможность продвижения по службе	8
Контроль над объемом работы	3
Гибкий рабочий график	7
Преимущества ограничений	6
Безопасность работы	4
Тип работы	2
Открытое общение	1
Заработная плата	9

### 5.4. Задание к главе 4 «Руководство коллективом в сфере профессиональной деятельности»

#### Задание 1 – тренинг «Тонкие нити»

Предназначение – тренинг предназначен для развития у участников группового психологического тренинга способности рефлексировать сложные структуры межличностных отношений.

Упражнение имеет игровой характер, поэтому обычно с большим интересом принимается участниками.

Время проведения: около часа.

Для проведения упражнения потребуется большое количество ниток разного цвета и толщины.

Качества: способность рефлексировать межличностные отношения.

Содержание – Приготовьте большое количество ниток разного цвета и толщины.

Предваряя, ведущий объясняет сложный характер межличностных отношений людей. В контексте задач упражнения психолог обращает внимание участников на то, что:

а) между двумя людьми (Л и Б) имеются отношения (порой очень сложные) (альфа-отношения);

б) третье лицо (В), будучи наблюдателем, так или иначе может относиться к отношениям А и Б, то есть может быть отношение к отношению (бета-отношения);

в) четвертое лицо (Г или опять же Л и Б) может тем или иным способом заметить, что В нравятся или не нравятся отношения А и Б, то есть может быть отношение к отношению к отношению (гамма-отношения);

г) может быть отношение к отношению к отношению к отношению (дельта-отношения). Теоретически этот список можно продолжать до бесконечности. Реально же дальше гаммы-отношений рефлексия заходит редко.

Рано или поздно участники тренинга могут заметить, что человек так или иначе, но тоже может относиться к своему отношению к другому человеку. Чтобы не усложнять, следует признать, что такого рода отношение является частью отношения к другому человеку.

Сложность межличностных отношений ведущий демонстрирует с помощью набора ниток. Ведущий договаривается, что с помощью белых ниток обозначается хорошее, позитивное отношение, а с помощью черных – наоборот, негативное. Вызываются четыре добровольца. Сначала между двумя «выстраивается отношение» с помощью белой или черной нитки. Для этого нитка закрепляется на запястьях обоих участников. Можно придумать и другие оригинальные способы крепления ниток, главное – чтобы участники их не могли случайно обронить или потерять. «Бета-отношения» протягиваются от запястья третьего участника к середине первой нити. «Гамма-отношение» аналогично протягиваются от запястья четвертого участника к середине второй нити.

Тоже рано или поздно какому-нибудь участнику тренинга может прийти в голову идея, что можно оба конца нити прикрепить к серединам других нитей. В ответ желательно предложить не усложнять модель.

Далее следует порассуждать о том, как много таких вот «невидимых нитей» пронизывает наши межличностные отношения, как это сложно для рефлексии. Если взять четырех людей, то для четырех людей может существовать 6 альфа-нитей, 12 бета-нитей, 36 гамма-нитей, 108 дельта-нитей. Чем больше людей, тем в геометрической прогрессии растет количество возможных нитей.

Также следует отметить, что бывают отношения крепкими, устойчивыми. Такие отношения могут не меняться годами, человек ведет себя строго

в соответствии с этими отношениями. Данные отношения постоянно побуждают их носителей к тем или иным действиям. Но бывают отношения и слабыми, неустойчивыми. Такие отношения часто меняются – человек не всегда сообразуется в своих поступках с отношениями. Эти отношения не побуждают носителя сделать что-то, человек вообще может неделями не вспоминать про другого человека или же про отношения каких-то людей.

Ведущий договаривается о том, что крепкие отношения будут обозначаться с помощью толстых нитей, слабые – с помощью тонких.

Далее с помощью ниток и добровольцев ведущий моделирует разные случаи, разные схемы. Идти следует от простого к сложному. Постепенно можно вводить нитки других цветов. С помощью красных нитей, например, можно обозначать любовные отношения, синих – деловые, желтых – отношения дружбы и интереса и т.д. Между двумя людьми, таким образом, могут быть протянуты две и более нити разных цветов. Поняв общую идею, участники сами начинают предлагать дополнения в модель.

Собственно упражнение заключается в том, что одни участники загадывают схемы отношений, а другие их разгадывают. Здесь можно пойти двумя путями. Можно кого-то одного (или нескольких участников) выставить за двери, и тогда оставшиеся участники коллективно придумывают схемы-загадки. Другой способ – отдельный участник (или в микрогруппе) из оставшихся формирует схему. Тогда участники схемы должны сами угадать, какие у них межличностные отношения. Сначала рекомендуется пойти первым путем, а когда участники более-менее освоят модель – вторым.

В качестве усложнения (или упрощения) можно добавить явные роли: загадывающие пишут на табличках маркером название роли («учитель», «муж», «начальник», «сосед» и т.п.), которые крепятся на грудь носителю роли.

## **Задание 2 – тренинг «Дигикон»**

### **Порядок действий**

В соответствии с замыслом игры участники должны исполнять роли «узников» и «роботов» (то есть тех, кто ведет себя подобно механизмам). На каждую «камеру» с 3-7 «узниками» положено по одному «роботу». Таким образом, из 12 участников можно сформировать 3 «камеры» по 3 «узника» в каждой и к ним 3 «роботов». Снабдите каждого бумагой и карандашом. Разбейте игроков на группы любой численности от 4 до 8 – размеры могут варьировать.

1. В каждой группе попросите одного добровольца сыграть робота. Предложите «роботам» представить, что они являются механическими рабами, которые обязаны повиноваться своим хозяевам. Они могут видеть, слышать, двигаться и реагировать, но не умеют говорить.

3. Сообщите остальным, что они являются «узниками», заключенными в камеры, и поместите каждую группу в угол или возле стены, отгородив ее

столами и стульями, чтобы получилась «камера».

Расположите «камеры» как можно дальше друг от друга. «Роботы» стоят снаружи, перед камерами своих хозяев, и ждут начала деятельности.

4. Обратите общее внимание на большой дверной ключ, который вы положите у всех на виду.

Ознакомьте всех со следующим сценарием. По ходу чтения он покажется сложным, но разъяснения займут всего несколько минут, и управлять игрой будет трудно лишь в первый раз. С каждым последующим разом она будет проходить всё легче, и вы даже начнете украшать ее всякими фантастическими подробностями.

5. Когда вы покончите с объяснениями, кратко ответьте на вопросы и убедитесь, что все понимают, *что* им нужно делать. Затем дайте «узникам» 5 минут на формирование «памяти» «роботов». Каждая «камера» должна обсудить, какие «слова» будут означать команды для «роботов», и записать их вместе с переводом на «нормальный» язык. Вы же продолжаете следить за ходом работы, никоим образом не вмешиваясь и тем более не встречая со своими предложениями. Если вы играете с международной группой, то почти наверняка обнаружите, что как минимум одна из команд берет слова из реально существующего – непонятного другим – языка, на котором говорит кто-либо из ее членов: например, баскского или тамильского. Такое разрешается.

По истечении 5 минут удалите всех «роботов» из комнаты.

6. После этого объявите, что стражники сделали в тюрьме кое-какие перестановки, и немного сдвиньте мебель – например, перетащите стол на середину комнаты и скажите, что это туннель, по которому «роботам» придется ползти за ключом. Добавьте еще несколько препятствий, чтобы «роботам» пришлось, например, через что-то перелезть. Если хотите – можете переключать ключ с места на место, а если вы играете в «Дигикон» с очень умной группой, то можете позволить себе настоящую «подлость» и положить ключ туда, где «роботам» будет трудно его увидеть.

Сценарий.

Вы все являетесь героями научно-фантастического рассказа. Одни – пришельцы из космоса, а другие – роботы. Земляне заключили всех пришельцев в тюрьму и заперли в камеры. Стража в любой момент может увести их на казнь. Единственная возможность для пришельцев убежать – приказать роботам принести ключ (лежит на виду), который подходит к двери каждой из камер. Но необходимо спешить, потому что неизвестно, кем окажутся пленники в других камерах, – друзьями или врагами.

Те, кому удастся бежать, могут либо выпустить остальных, либо убить их.

Роботы могут заходить куда угодно, кроме камер. До того, как узники смогут воспользоваться услугами своих роботов, им придется создать их «память» и отдать последним ряд команд, которые нужно записать. К сожалению, «память» роботов способна удержать лишь 10 команд, каждая из

которых состоит максимум из двух слов. Это единственные звуки, на которые роботы могут реагировать. Более того – команды не могут отдаваться на каком-либо известном языке; они должны состоять из бессмысленных слов: например «зин» – «иди вперед» или «чат» – «иди назад». Это продиктовано тем, что в каждой камере сидят представители различных цивилизаций, у которых нет общего языка, и потому им приходится его изобретать.

В каждой камере группа заключенных должна выработать свои условные команды и занести их в «справочные таблицы» соответствующих роботов, чтобы затем им можно было приказать пойти, взять ключ и принести его в камеру. Таким образом, роботы реагируют на ряд заранее определенных команд. Эти команды, когда их усвоят, можно повторять и отдавать в любой последовательности. Однажды сформированную память роботов нельзя изменить.

7. После такого отдельные «узники» придут в полное смятение, поскольку им наверняка и в голову не приходило ввести в «память» «роботов» слова «ползти» или «перелезть». Успокойте их и посоветуйте «стараться изо всех сил».

После того как «пленники» уяснят последовательность действий, которые необходимо выполнить их «роботам», чтобы добыть ключ, пригласите «роботов» подойти к вам, заберите у них «шпаргалки», перемешайте их и снова раздайте так, чтобы ни у одного из них не оказалось в руках первоначального варианта. Это наверняка посеет панику как в рядах «роботов», так и «пленников». Вы же прокомментируйте свои действия тем, что роботы – всего лишь машины, и неважно, чьим командам они подчиняются.

Объявите, что теперь «роботы» готовы к действию.

В первый момент все игроки будут в замешательстве, по спустя время кто-либо из «узников», а может быть, сразу несколько, начнут выкрикивать команды из своих списков. «Роботы» примутся лихорадочно изучать собственные списки, чтобы выяснить, чьи в них проставлены команды и что они означают. В конце концов кто-нибудь из них узнает «свою» команду иотреагирует на нее, что подстегнет других игроков, – и начнется гонка.

Может подняться страшный шум: на «роботов» посыплются приказы, брань и одобрительные возгласы. В общей суматохе и напряжении играющие могут немного подзабыть правила, так что сохраняйте бдительность и держите в узде наиболее ретивых игроков. Возможно, вам придется заталкивать людей назад в «камеры», проверять «словари», если у вас возникло подозрение, что «роботы» откликаются более чем па 10 командных слов, и запрещать команды, заставляющие «роботов» нападать друг на друга. При работе с молодежной группой лучше всего предупредить, что если один «робот» дотронется до другого, то оба немедленно «замрут» до тех пор, пока не поступит команда разойтись. Возможно, что непосредственно вам придется подать сигнал об окончании игры, поскольку

игроки в пылу борьбы могут не заметить, что один из «роботов» уже захватил ключ, и его команда побеждает, а даже если и заметят, то зачастую, войдя в раж, продолжают направлять своих «роботов», полагая, что именно трудности по преодолению препятствий – наиболее важная часть игры. Или, наоборот: некоторые игроки могут сдаться задолго до финала, расценив свой «словарь» как никуда не годный. Однако такое решение может быть опрометчивым, поскольку при наличии творческого подхода даже очень бедный словарный запас можно использовать самым удивительным образом.

## **Глава 6**

### **Индивидуальное задание для самостоятельной работы**

В теоретической части следует ответить на все поставленные вопросы, ответ на каждый вопрос должен занимать около одной страницы машинописного текста одинарным интервалом. Индивидуальное задание заполняется на основании получаемой квалификации по диплому или виду профессиональной деятельности, который осуществляет бакалавр.

Контрольные вопросы составлены так, чтобы проверить теоретическую подготовку студента, а задачи представлены в виде сложившихся ситуаций, разрешение которых требует разъяснения и обоснования.

Обучающиеся заочной формы обучения с целью контроля знаний выполняют контрольную работу в рамках избранного направления магистратуры.

Контрольная работа должна состоять из следующих структурных элементов:

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Основная часть. Объем составляет 15-20 стр.
  - 3.1 Теоретическая часть (выбрать тему по номеру зачетной книжки)
  - 3.2 Практическая часть (выбрать свое направление подготовки)
  - 3.3 Индивидуальное задание (в соответствии с занимаемой должности)
4. Список использованных источников. Состоит из 5-7 источников литературы, не ранее 2012 г.
5. Приложения (по желанию).

#### **Теоретическая часть контрольной работы**

Цель контрольной работы заключается в том, чтобы помочь обучающимся глубоко изучить все разделы курса, проверить умение самостоятельно работать над литературой, излагать теоретические положения, решать конкретные вопросы по основам теории управления и правильно применять действующее законодательство. Выполнение данной контрольной работы рассчитано на подготовку бакалавров для которых требуются глубокие теоретические знания и практические навыки. Для этого требуется самостоятельное изучение дополнительной литературы и решение практических задач, которые предусмотрены в контрольной работе.

Контрольные вопросы составлены так, чтобы проверить теоретическую подготовку студента, а задачи представлены в виде сложившихся ситуаций, разрешение которых требует разъяснения и обоснования.

Перед написанием работы необходимо внимательно ознакомиться с содержанием вопросов (или задачи) по учебнику, изучить рекомендуемую литературу. Все ответы на теоретическую и практическую часть должны

базироваться на материалах по направлению бакалавриата по которому обучается студент.

В теоретической части следует ответить на все поставленные вопросы, ответ на каждый вопрос должен занимать около одной страницы машинописного текста одинарным интервалом. Индивидуальное задание заполняется на основании получаемой квалификации по диплому или виду профессиональной деятельности, который осуществляет бакалавр.

Ответы на контрольные вопросы должны быть полными, обстоятельно изложены и в целом раскрывающими содержание вопроса.

Методы работы с материалом

Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать. Составьте общее мнение о ситуации.

Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.

Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, ей подчиненные.

1. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.

Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?

2. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Решение задач преследует цель приобретения студентами навыков практического применения теоретических положений. Поэтому даже правильный ответ не может быть признан удовлетворительным, если он лишен обоснования.

Вопросы для контроля понимания материала

1. Внимательно ли я прочитал информацию?

Учел ли я все относящиеся к делу факты?

Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?

Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?

Не слишком ли я обобщаю и правильно ли сделаны обобщения? Не стоит ли вернуться к деталям?

Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?

Требования к оформлению контрольной работы

1. Объем контрольной работы не должен превышать 12 страниц печатного текста.

2. На титульном листе указывается: фамилия, имя, отчество студента, курс, группа, название учебного заведения.

3. Страницы должны иметь нумерацию, параметры страницы (сверху и снизу 2, справа 1,5, слева 2,5 см.).

4. В конце работы необходимо дать перечень использованной литературы с указанием наименования, автора, года и места издания (начиная с 2011 года).

5. После списка использованной литературы ставится дата выполнения контрольной работы и подпись студента.

Контрольная работа оценивается «зачтено» и «не зачтено». Студенты, не получившие зачета по контрольной работе или ее представившие, к экзамену не допускаются.

Теоретическая часть контрольной работы состоит из 8-10 страниц, может иметь структурные разделы.

1. компетентностный подход в высшем профессиональном образовании;

2. информационная система поддержки принятия решений в процессе профессионального самоопределения;  
аспекты профессионального самоопределения личности;

3. профессиональная научно-консультативная деятельность в области управления персоналом: социологический анализ;  
внутрифирменные социальные программы: опыт лучших компаний;  
команда как разновидность коллектива: основные признаки и особенности управления;

4. многомерные модели руководства и их особенности;

5. подходы к процессу делегирования полномочий:  
российские и зарубежные модели;

6. виды трудовых коллективов и особенности управления ими;

7. учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом.

## Практическая часть контрольная работа

**13.03.02 Электроэнергетика и электротехника** – Определение источниковой базы освоения компетенций дисциплины «Профессиональное самоопределение и управление коллективом»

Компетенции по ФГОС ВО	Источники	Библиографическое описание
ОК-6 способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные и культурные различия	Федеральный закон	
	Подзаконные акты	
	Монографии	
	Статьи	
	Периодические издания	
	Учебно-методическое пособие	
	Ресурсы сети «Интернет»	
ОК-7- способностью к самоорганизации и самообразованию	Федеральный закон	
	Подзаконные акты	
	Монографии	
	Статьи	
	Периодические издания	
	Учебно-методическое пособие	
	Ресурсы сети «Интернет»	

Индивидуальное задание контрольной работы

**1. Документальное оформление требований к кандидатам**

Требования к кандидатам оформляются в виде таблицы с выделением разделов и подразделов. В таблице 1 представлена примерная форма перечня требований. Привести пример требований претендента в конкретной должности.

Таблица 1 – Требования к претендентам на должность

ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕТЕНДЕНТАМ НА ДОЛЖНОСТЬ	
Требования к претендентам	Градация по важности: 1 - очень важно, 2 - важно, 3 - желательно
<b>1. Профессиональная подготовка</b> (нужное подчеркнуть и пояснить)	
1.1. Высшее специальное образование (с указанием специальности) _____	
1.2. Другие виды образования _____	
1.3. Специальная подготовка _____	
1.4. Иностранные языки _____	
1.5. Особые специальные знания _____	
<b>2. Опыт профессиональной деятельности в следующих областях:</b> (по возможности с указанием стажа работы)	
2.1.	
2.2.	
2.3.	
<b>3. Личностные предпосылки</b> (нужное подчеркнуть и пояснить)	
3.1. Устная речь (при контактах с населением, доклады, консультации граждан, на собраниях и т.д., при участии в заседаниях)	
3.2. Письменная речь (регулярно повторяющиеся контакты в письменной форме, обмен письменной информацией, подготовка локальных нормативных актов, умение дать письменное заключение о заявлениях и запросах, контакты с внешними адресатами)	
3.3. Обращение с гражданами (посетителями)	
3.4. Умение вести переговоры (например, переговоры с ..., изложить трудность или значение переговоров)	
3.5. Умение принимать самостоятельные решения (подход к	

задачам и полномочиям, требующим высокой степени самостоятельности при принятии решений)	
3.6. Умение проявить инициативу, высказать целый ряд идей в связи с ... (привести примеры)	
3.7. Организационные способности, в частности, при организации трудовой деятельности в подразделении	
3.8. Умение руководить сотрудниками	
<b>4. Возможные другие предпосылки:</b>	
4.1.	
4.2.	
4.3.	

## **2. Распределение времени между видами деятельности (параметрами подотчетности) и функциями (обязанностями)**

Характеристика работы в конкретной должности должна включать в себя указания: какая часть совокупного фонда рабочего времени приходится на каждый вид деятельности и на каждую функцию, обязанность.

Последнее обстоятельство, на первый взгляд, кажется второстепенным. На практике же распределение времени между обязанностями является одним из факторов, который влияет на принятие решения о трудоустройстве или об увольнении.

На практике распределение времени фиксируется одновременно с указанием (а) видов деятельности, (б) функций, обязанностей и ответственностей по каждому виду деятельности.

В рекомендованных литературных источниках содержатся примеры распределения времени между видами деятельности (параметрами подотчетности) и функциями (обязанностями) должностных лиц.

Соответствующий опыт распределения времени между видами деятельности (параметрами подотчетности) и функциями (обязанностями) должностного лица уже имеется и в самарских организациях.

В таблице 2 указан пример распределения совокупного фонда времени работы в должности доцента.

Таблица 2 - Распределение затрат времени доцента между видами деятельности и функциями

Виды деятельности		Функции, обязанности и ответственности	
Наименование	Затраты времени, % к итогу	Наименование	Затраты времени, % к итогу
А) обучение студентов	50	А1. Читать лекции	12
		А2. Вести семинары	12
		А3. Руководить написанием контрольных работ заочниками	5
		А4. Руководить написанием курсовых работ	5

		A5. Руководить написанием дипломных работ	10
		A6. Консультировать студентов	1
		A7. Принимать курсовые экзамены	2
		A8. Принимать зачеты	1
		A9. Принимать государственные экзамены в составе Государственной аттестационной комиссии	2
Б) научная деятельность	50		50
В) методическая работа			
Г) саморазвитие			
		Итого:	100

## Глава 7

### Тестовые задания для самостоятельного контроля знаний

1. Организационное поведение – это:
  - а) деятельность по совершенствованию способов, которым организация достигает стоящих перед ней целей;
  - б) комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации;
  - в) изучение и применение на практике знаний о том, как люди взаимодействуют внутри организации.
  
2. Форму взаимоотношений между руководителем и подчиненными, которая связана с передачей части управления и исполнения функций, принято называть:
  - а) делегированием полномочий;
  - б) мотивацией работников;
  - в) стимулированием труда.
  
3. Двухфакторная модель мотивации – это:
  - а) мотивационная модель А. Маслоу;
  - б) мотивационная модель Ф. Герцберга;
  - в) мотивационная модель Г. Форда.
  
4. Либеральный стиль руководства лучше применять:
  - а) к работникам высокой квалификации;
  - б) ко всем работникам, так как это импонирует им;
  - в) ни к кому, так как это попустительский стиль.
  
5. Лидер должен обладать следующими основными чертами:
  - а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
  - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
  - в) быть общительным;
  - г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.
  
6. В соответствии с мотивацией социального поведения работника решение действовать превращается в конкретное действие, когда:
  - а) мысленно действие уже совершается;
  - б) человек окончательно убедился в верности принятого решения;
  - в) появляется конкретное побуждение к действию.

7. Функциональные руководители берут на себя ответственность по:

- а) управлению каким-либо отделом или службой на предприятии;
- б) выполнению функций управления на производственном участке;
- в) выполнению функций по управлению персоналом.

8. Полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным:

- в-административные;
- в-рекомендательные;
- в-функциональные;
- в-линейные.

9. Организационная структура – это:

- а) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами;
- б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена;
- в) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов;
- г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

10. Организация эффективной системы управления – это:

- а) деятельность, обеспечивающая эффективное взаимодействие и взаимосвязь служб аппарата управления;
- б) деятельность, задачей которой является проектирование, внедрение и совершенствование действующей организационной модели;
- г) административный контроль эффективности системы управления.

11. Приказная форма распоряжения необходима:

- а) всегда, так как подчиненные другую форму общения не понимают и ничего не будут выполнять;
- б) никогда, так как, получив приказ вместо просьбы, подчиненные будут трудиться без энтузиазма;
- в) при авариях, стихийных бедствиях, большой срочности и ответственности задания.

12. Делегированию подлежат:

- а) ответственность и права, то, что подчиненный может сделать лучше, чем руководитель;
- б) ничего, так как подчиненные могут подумать, что руководитель сваливает на них свою работу;
- в) дела, которые не представляют особой важности и срочности.

13. Автором теории приобретаемых потребностей является:
- а) С. Адаме;
  - б) В. Врум;
  - в) Д. МакКлелланд;
  - г) К. Альдерфер.
14. Стимулирование является основой методов управления:
- а) социально-психологических;
  - б) организационно-распорядительных;
  - в) экономических.
15. Демократический стиль руководства – это:
- а) стиль прямых приказов, указаний, распоряжений, не предполагающий каких-либо возражений или соображений стороны подчиненных;
  - б) стиль доброжелательных советов, просьб и поручений, активного участия подчиненных в выработке управленческих решений;
  - в) стиль руководства, представляющий собой невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере, до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета;
  - г) верных ответов нет.
16. Личная организованность – это:
- а) качество человека, характеризующееся строгим соблюдением установленных норм поведения в том обществе, в котором проходит его жизнь;
  - б) способность человека организовать свой рабочий день и выполнить все намеченное;
  - в) способность жить и действовать по системе.
17. Экспертная власть основана на том, что:
- а) исполнитель верит в то, что руководитель имеет возможность продвинуть его по карьерной лестнице;
  - б) исполнитель верит, что руководитель может наказывать;
  - в) решение исполнителя подчиняться является сознательным и логичным;
  - г) руководитель обладает специальными знаниями.
18. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:
- а) диктаторской;
  - б) экспертной;
  - в) принудительной;

г) харизматической.

19. Формальные лидеры:

- а) назначены и исполняют свои обязанности, используя авторитет;
- б) назначены или выбраны и исполняют свои полномочия используя механизмы организованной структуры;
- в) выбраны и используют свои полномочия, используя свое умение влиять на людей.

20. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. При этом:

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;
- б) передается ответственность нижестоящему руководителю;
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность.

21. Максимальную ориентацию на заботу о производстве и минимальную – на заботу о людях предполагает стиль управления:

- а) демократический;
- б) либеральный;
- в) авторитарный;
- г) адаптивный.

22. Лидер – это:

- а) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;
- б) человек, обладающий большой харизмой;
- в) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;
- г) все ответы верны.

23. Девиантное поведение – это:

- а) поведение, отклоняющееся от общепринятых норм;
- б) антизаконное поведение личности и социальных групп;
- в) поведение, являющееся стандартным и соответствующее общепринятым нормам и правилам.

24. Наибольшую эффективность в современных условиях предлагает подход к пониманию сути лидерства:

- а) с позиции личных качеств;
- б) поведенческий;

- в) ситуационный;
- г) адаптивный.

25. Основу авторитарного стиля управления составляют методы:

- а) экономические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) консультативные.

26. Цель деятельности организации – это:

- а) развитие организации;
- б) получение прибыли;
- г) конкретные конечные состояния или желательный результат, достижение которого представляется ценным и побуждает группу людей к совместной работе.

27. Принцип единоначалия означает, что:

- а) все работники предприятия начинают рабочий день одновременно;
- б) работник подчиняется одному руководителю;
- в) работник может самостоятельно принимать решения.

28. Делегирование своих полномочий другим руководителям осуществляется:

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих;
- г) все перечисленное.

29. Стиль управления – это:

- а) профессиональная деятельность менеджера;
- б) методы управления менеджера;
- в) повседневное поведение менеджера;
- г) устойчивые способы решения управленческих задач.

30. Власть, основанная на вознаграждении, предпочтительна в таких условиях, когда:

- а) она дает стимулы для качественного выполнения работ;
- б) уровень удовлетворения работника от работы очень высок;
- в) есть возможность рассмотреть индивидуальные потребности работников;
- г) ситуация может быть признана кризисной.

31. Деловая репутация организации представляет собой:

- а) способность справляться с более сложными и масштабными

проблемами;

б) систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;

в) устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.

32. Команда – это:

а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;

б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;

в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.

33. Производительность – это

а) достижение высоких количественных и качественных результатов с одновременным регулированием исходных факторов производства;

б) показатель эффективности использования трудовых ресурсов;

в) характеристика использования трудовых ресурсов; измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности.

34. Жизненный цикл организации – это:

а) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования;

б) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта;

в) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

35. Причины возникновения конфликтов – это обычно:

а) производственные проблемы, недостатки в управлении и организации труда;

б) нерешенность социально-бытовых проблем, негативные личные качества руководителей;

в) все приведенные ответы верны, причин для возникновения конфликтов много.

36. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации – это:

а) организация;

б) действие;

в) координация;

г) мотивация.

37. Групповая динамика – это:

- а) сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой;
- б) набор правил, в соответствии с которыми производится настройка рабочей среды;
- в) процессы взаимодействия членов группы.

Неформальная группа – это:

- а) группа членов организации, которых объединяют взаимные интересы, общие привычки и одинаковые увлечения;
- б) группа людей в организации, стиль и поведение которых отличаются от общепринятых;
- в) группа людей, работающих в организации, но формально не входящих в штат сотрудников.

Конфликт между бухгалтерией и отделом маркетинга является примером:

- а) межличностного конфликта;
- б) межгруппового конфликта;
- в) внутригруппового конфликта.

Социограмма – это:

- а) математическая модель;
- б) графическое изображение взаимосвязей в коллективе;
- в) модель производительности труда в коллективе.

Первичный трудовой коллектив – это:

- а) коллектив заслуженных сотрудников компании, проработавших в ней много лет;
- б) структура, не имеющая дальнейшего административного деления;
- в) структура, допускающая разделение на другие группы.

Сплоченный коллектив характеризуется:

- а) наличием не только общегрупповых норм и ценностей, но и общих целей;
- б) чувством взаимопомощи и взаимной ответственности;
- в) оба ответа верны, так как все перечисленное в равной степени характеризует сплоченный коллектив.

Ценностные ориентации группы – это:

- а) готовность коллектива к определенной оценке ситуации;
- б) способ реализации устойчивых общественных отношений;
- в) социально обусловленная направленность сознания и поведения группы.

42. В теории менеджмента деятельность по разработке планов в организации осуществляется с помощью методов управления:

- а) социологических;
- б) социально-психологических;
- в) организационно-распорядительных;
- г) экономических.

«Теория Х» Мак-Грегора выражает отношение к подчиненным как:

- а) к ленивым, безынициативным, плохо понимающим важность работы людям;
- б) к активным, исполнительным, смелым сотрудникам;
- в) к неординарным людям.

43. Если человеком удовлетворена наиболее важная по теории Маслоу потребность, то:

- а) стоящая выше по пирамиде потребность становится такой же важной;
- б) вышестоящая потребность становится главной, но не настолько насыщенной, как нижестоящая;
- в) дальнейший порядок удовлетворения потребностей является сугубо индивидуальным и труднопредсказуемым.

Под конфликтом понимается:

- а) несогласованность в мыслях, высказываниях и поступках, нарушение логики или правды;
- б) состояние, когда все нити управления той или иной системой разрушены и элементы этой системы не подчиняются никаким законам;
- в) столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов двух или нескольких людей.

Данный метод разрешения конфликтов требует использования власти, подавления инициативы подчиненных:

- а) метод сглаживания;
- б) метод компромисса;
- в) метод принуждения;
- г) метод уклонения;
- д) метод решения проблемы.

44. Влияние или харизма руководителя согласно теории менеджмента должны осуществляться на основе:

- а) функции управления;
- б) знаний и умения использовать формы морального поощрения;
- в) прямых связей с работником;
- г) власти, основанной на силе личных качеств и стиля руководителя.

Имидж руководителя является определяющим по отношению к:

- а) способам решения конфликтов;
- б) деловой репутации сотрудника организации
- в) имиджу организации;
- г) производительности труда работников.

45. Основные составляющие организационной культуры – это:

- а) цели, люди управление;
  - б) деловой этикет и культура общения менеджера;
  - в) субъекты, объекты, связи управления;
  - г) философия, ценности, нормы поведения;
- д) принципы, методы и законы поведения.

46. Вторичные потребности по А. Маслоу – это:

- а) потребность в безопасности;
- б) физиологические потребности;
- в) потребность в любви, уважении и самовыражении.

Организационную культуру следует отнести:

- а) к факторам внутренней среды организации;
- б) к факторам непосредственного окружения организации;
- в) к факторам общего внешнего окружения организации.

54. Принятие точки зрения другой стороны предусматривает:

- а) метод принуждения;
- б) метод компромисса;
- в) метод сглаживания;
- г) метод уклонения;
- д) метод решения проблемы.

Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации в менеджменте является:

- а) точность формулировок;
- б) идентичность смысла принятого сообщения смыслу посланного сообщения;
- в) доброжелательная атмосфера общения;
- г) удовлетворенность партнеров по коммуникации.

Тип управленческой команды определяется:

- а) особенностями лидера;
- б) культурой группы;
- в) типом организационной структуры.

55. Оппоненты в конфликте – это ...

- а) отдельные люди

- б) представители групп
- в) представители организаций
- г) любые образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций

Достоинством группового решения является

- а) скорость
- б) ответственность
- в) информационная обеспеченность
- г) широко использовать математические методы в управлении

56. Конфликты между различными группировками за лидерство в государстве ...

- а) трудовой конфликт
- б) межгосударственный конфликт
- в) межэтнический конфликт
- д) внутривластный конфликт

Виды корпоративной культуры:

- а) ориентированная на производство
- б) органическая
- в) ориентированная на человека
- г) партиципативная
- д) бюрократическая
- е) предпринимательская

57. Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю ...

- а) надзор за персоналом
- б) делегирование полномочий
- в) дальновидность
- г) доверие к сотрудникам

Профессиональная управленческая компетентность – это:

- а) наличие знаний и умений управления производством или персоналом;
- б) знание работы на конкретной управленческой должности;
- в) оба ответа верны.

58. Нравственные качества предполагают:

- а) наличие духовных качеств;
- б) наличие культуры поведения;
- в) наличие как культуры поведения, так и духовных качеств.

59. Кадровый резерв – это:

а) специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами:

б) группа работников: потенциально способных к определенной профессиональной деятельности; отвечающих требованиям предъявляемым должностью; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку;

в) руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы.

60. Карьера – это:

а) форма гарантированной занятости;

б) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

61. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач – это:

а) делегирование;

б) ответственность;

в) полномочия;

г) власть.

62. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:

а) традиции;

б) харизмы;

в) через страх;

г) эксперта.

Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:

а) личного эксперимента;

б) личного участия в заседаниях;

в) личного проведения тест-исследования;

г) личного контроля затрат на производство продукции.

Поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, называется в менеджменте термином:

- а) «самоменеджмент»;
- б) «повышение квалификации»;
- в) «маркетинг личности»;
- г) «деловая карьера».

63. Компетенция – это:

- а) сложившееся мнение о человеке, его достоинствах и недостатках;
- б) круг полномочий какого-либо органа или должностного лица согласно законам, нормативным актам, уставам, положениям;
- в) способность влиять на индивидов и группы людей.

64. Групповые процессы – это:

- а) изменение групповых норм;
- б) изменение состава и структуры группы;
- в) процессы, организующие деятельность группы.

Использование возможностей работников для достижения целей организации – это:

- а) управление эккаунтингом;
- б) управление персоналом;
- в) управление производством.

65. Умение стратегически мыслить предполагает:

- а) умение видеть и учитывать перспективу;
- б) умение ориентироваться на результат;
- в) умение увязывать планы с реальными условиями.

Референтная группа – это:

- а) социальная группа, которая служит для индивида своеобразным стандартом, системой отсчета для себя и других а также источником формирования социальных норм;
- б) группа секретарей-референтов;
- в) сотрудники организации, имеющие высшие производственные результаты.

Микроклимат в трудовом коллективе можно определить с помощью:

- а) хронометража;
- б) социогаммы и социоматрицы;
- в) фотографии;
- г) самофотографии;
- д) самонаблюдений.

66. В условиях форс-мажора, как правило, оправдывает себя:

- а) либеральный стиль управления;

- б) авторитарный стиль управления;
- в) демократический стиль управления;
- г) алогичный стиль управления.

Административные методы управления основаны на:

- а) денежных вознаграждениях;
- б) словесных убеждениях;
- в) правовых санкциях.

78. Адаптация – этап развития команды, на котором:

- а) члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу;
- б) члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные;
- в) члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу.

Групповая динамика – это:

- а) позитивные воззрения на потенциал;
- б) условия, удовлетворяющие работников;
- в) процесс взаимодействия индивидов.

«Порог управляемости» – это:

- а) численность подчиненных, при которой коллектив выходит из-под контроля;
- б) минимально допустимое число руководителей в организации;
- в) коммуникационные преграды между руководителем и подчиненным;
- г) необходимые профессиональные знания.

79. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки;
- б) человеческие навыки;
- в) технические навыки.

80. Под границами контроля в управлении следует понимать:

- а) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
- б) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- в) количество функций, выполняемых руководителем;
- г) количество уровней управления в организационной структуре управления.

Нормы управляемости при повышении уровня управления организации:

- а) увеличиваются;

- б) не изменяются;
- в) снижаются;
- г) резко возрастают.

81. Социальная роль – это:

- а) восприятие происходящего с точки зрения другого человека, мысленно войдя в которого можно понять его отношение и поступки;
- б) игра актера, воспроизводящая героя произведения;
- в) модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе социальных, общественных и личных отношений.

Основная задача индивидуальной беседы с подчиненными должна состоять в том, чтобы:

- а) вовлечь подчиненного в беседу о его проблемах, мыслях, отношении к организации и работе;
- б) проинформировать о чем-либо подчиненного;
- в) отчитать подчиненного.

86. Социализация – это:

- а) процесс включения человека в организационное окружение;
- б) процесс перехода общества к социализму;
- в) процесс перехода от старых ценностей к новым.

При индивидуальной беседе с подчиненным преодолеть «психологический барьер» можно, если:

- а) задать вопрос, интересный для собеседника и не являющийся деловым;
- б) подождать несколько минут;
- в) сразу, без промедления приступить к разговору.

87. В практике менеджмента аттестация персонала организации проводится для установления соответствия работников занимаемой должности и включает оценку:

- а) социально-психологического климата
- б) степени согласованности действий команды
- в) квалификации, уровня знаний, практических навыков
- г) качества труда и его результатов

Развитие персонала - это:

- а) поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
- б) активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности

- в) способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем
- г) результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

88. Обучение персонала - это:

- а) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения
- б) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду
- в) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей
- г) освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

89. Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- а) корпоративный
- б) сопричастный
- в) патриархальный
- г) диктаторский

90. Книга, в которой опубликованы «Теория Х» и «Теория У», называется:

- а) «Научная организация труда»
- б) «Роли человеческого и группового факторов»
- в) «Стили руководства»
- г) «Человеческая сторона предприятия».

91. Концепция двухфакторной теории мотивации разработана:

- а) А. Маслоу
- б) В. Врумом
- в) М. Месконом
- г) Ф. Герцбергом

Методы, лежащие в основе авторитарного стиля управления:

- а) экономические
- б) социально-психологические
- в) консультативные
- г) организационно-распорядительные

92. Руководители, пользуясь методом делегирования полномочий:

- а) дестимулируют организацию
- б) регулируют информационные потоки
- в) стимулируют прогресс
- г) подбирают персонал

93. Теория Портера-Лоулера основана на теориях:

- а) постановки цели и ожидания
- б) Маслоу и Герцберга
- в) человеческих потребностей
- г) ожидания и справедливости

94. В практике менеджмента аттестация персонала организации проводится для установления соответствия работников занимаемой должности и включает оценку:

- а) социально-психологического климата
- б) степени согласованности действий команды
- в) квалификации, уровня знаний, практических навыков
- г) качества труда и его результатов

95. Понятие «внутриорганизационная карьера» в менеджменте подразумевает:

- а) овладение областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности
- б) самоменеджмент персонала
- в) последовательную смену стадий развития в рамках одной организации
- г) рост в должности в конкретной организации

Социально-психологическая адаптация предполагает приспособление человека к:

- а) характеру и организации труда
- б) системе формальных коммуникаций
- в) особенностям межличностных отношений
- г) традициям и нормам взаимодействия

96. Дополнительные социальные расходы на персонал организации по целевому назначению:

- а) повременная заработная плата
- б) расходы на технику безопасности и организацию труда
- в) премирование
- г) оплата медицинско-оздоровительные услуг

Деловая оценка – это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
  - в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
  - г) сравнение работников и показателей их деятельности между собой

97. К показателям деловой оценки относят:

- а) физические данные работника
- б) профессиональное поведение
- в) личностные качества
- г) производственные отношения

98. К факторам, влияющим на профессиональную адаптацию, относят:

- а) правила трудового распорядка
- б) степень готовности рабочего места к трудовому процессу
- в) нормы взаимоотношений в коллективе
- г) уровень организации и условия труда

99. Представителями теории гуманистической психологии являются:

- а) А.Бандура
- б) А. Маслоу
- в) Э.Мэйо

100. Исследование неформальных групп было начато:

- а) Файолем
- б) Эмерсоном
- в) Тейлорем
- г) Мейо

Межличностные стили разрешения конфликтов:

- а) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы
- б) разрешение проблемы, принуждение, компромисс, сглаживание
- в) компромисс, уклонение, сглаживание, принуждение

101. Отличительная черта формальной организации:

- а) отсутствие единства ее членов
- б) сознательная координация действий двух или более лиц
- в) наличие должностных инструкций и предписаний

102. В группу творческих ролей не входят роли:

- а) организатор

- б) лидер
- в) генератор идей
- г) эксперт

103. Одним из постулатов этой теории управления является утверждение о том, что люди стремятся быть полезными и значимыми, признанными как личности, и это стремление мотивирует их гораздо больше, чем заработок:

- а) классические теории
- б) теории человеческих ресурсов
- в) теории человеческих отношений

Большинство рабочих считают самым эффективным средством борьбы за свои права:

- а) демонстрацию
- б) обращение в прессу
- в) обращение в комиссию по трудовым спорам
- г) забастовку

104. Нравственный конфликт – это:

- а) конфликт между желаниями и действительностью, блокирующей их удовлетворение
- б) переживания, из-за невозможности одновременно реализовывать несколько ролей
- в) конфликт между требованиями действительности и возможностями человека
- г) конфликт между желанием и долгом

105. К поведенческим чертам личности можно отнести:

- а) власть
- б) самоуверенность
- в) внешность
- г) состояние здоровья

106. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов – это:

- а) групповая динамика
- б) групповые нормы
- в) роли

Конфликт, способствующий улучшению взаимоотношений сотрудников, взаимопонимания, доверия:

- а) внутриличностный конфликт

- б) конструктивный конфликт
- в) деструктивный конфликт

107. Этап карьеры, обозначаемый в теории управления персоналом термином «завершение», характеризуется следующими особенностями:

- а) профессиональное развитие
- б) освоение профессиональных навыков
- в) обучение собственной смене
- г) удержание социального признания

Культура персонала организации основана на:

- а) принятых в организации формах поведения
- б) правилах, определяемых руководством организации
- в) особенностях производства и образования персонала организации
- г) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях

108. Требования, предъявляемые к корпоративно управляющему руководителю:

- а) надзор за персоналом
- б) делегирование полномочий
- в) дальновидность
- г) доверие к сотрудникам

Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации являются:

- а) уровень образования
- б) состояние здоровья
- в) культура
- г) рынок

109. К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации
- б) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
- в) количество жалоб работников
- г) уровень производственного травматизма
- д) уровень абсентеизма

## Глава 8

### Категориальный аппарат дисциплины

1. Научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации;
2. Предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как наиболее предпочтительные;
3. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванное новой окружающей средой;
4. Склонность к заботе о себе и своей семье, противопоставление личных интересов общественным;
5. Способность человека осуществлять различную работу или выполнять различные задачи;
6. Устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества или общности;
7. Степень, до которой личность является прагматичной, верит эмоциональную дистанцию и верит, что цель оправдывает средства;
8. Одно из направлений психологии, которое выделяет решающую роль знаний (познавательных процессов) в организации поведения индивида;
9. Упорядоченный опыт изучения, направленный на развитие способностей до уровня специфических умений, знаний или установок;
10. Процесс, с помощью которого личность интерпретирует свое чувственное видение мира, чтобы понять его;
11. Формирование общего представления о человеке на основе одной характерной черты;
12. Группа, в которой усилия отдельных членов приводят к результатам большим, чем простая сумма индивидуальных усилий;
13. Способ определения модели взаимодействия, влияния в группе;
14. Манипуляция отправителя с информацией, делающие ее в глазах получателя более привлекательной;
15. Теории определения физических, умственных и личностных характеристик, от которых зависит успешное выполнение руководящей работы и которые отличают лидера от нелидера;
16. Процесс, с помощью которого люди пытаются контролировать впечатление, производимое им на других людей;
17. Одна из форм взаимодействия людей и групп, при которой действия одной стороны, столкнувшись с интересами другой, препятствуют реализации ее целей;
18. Способ преобразования ресурсов в требуемые товары и услуги;
19. Создание атмосферы взаимной поддержки, обогащение труда, управление конфликтами, планирование карьеры сотрудников, постановка реалистических целей, улучшение коммуникаций;
20. Повторяющиеся действия, которые выражают и усиливают

ключевые ценности организации, подчеркивают, какие цели и люди являются наиболее важными;

21. Процесс плановых изменений организационной культуры, основанной на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении;

22. Комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг;

23. Рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники;

24. Оценочная технология, состоящая в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности пронаблюдать оцениваемого работника и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучения;

25. Аттестация традиционного вида, графическая шкала оценивания, альтернативное оценивание, по парное сравнение, принудительное распределение, критического случая, рейтинговые шкалы, привязанные к поведению, управления по целям, 360градусная аттестация;

26. Необходимость, обязанность отдавать кому-нибудь отчет в своих действиях, поступках;

27. Форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве;

28. Свойственна работнику со слабым стремлением к эффективному труду;

29. Передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными;

30. Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия;

31. Лексические единицы исходного языка, не имеющие регулярных (словарных) соответствий в языке перевода;

32. Нравы, обычаи и этические нормы, определяющие бизнес-сферу.

## Глава 9

### Перечень вопросов для контроля знаний

- Компетентностный подход к разработке требований к должности
1. Понятия «компетенция» и «компетентность», виды компетенций. Построение модели (карты) компетенций.
- Теории поведения личности
- Процесс формирования и развития личности
2. Установки: понятие, компоненты, функции и изменения.
- Когнитивный диссонанс
3. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации
  4. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе
- Команды в современных организациях
- Организация, цели организации
- Социальная структура организации
- Формальная и неформальная структуры организации
5. Личность в организации. Возможности и цели личности в организации. Ожидания личности в организации
  6. Группы: понятия, классификация, стадии развития. Групповое поведение
  7. Групповая сплоченность как показатель дееспособности команды.
- Симптомы группового давления
8. Делегирование полномочий. Делегируемые и недегируемые полномочия
  9. Стили руководства
  10. Управление этикой и социальной ответственностью за принятые решения
  11. Совещательный процесс. Проведение совещаний
  12. Корпоративная культура и поведение организации
  13. Толерантное восприятие социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
  14. Межкультурные различия и адаптация к особенностям другой культуры
  15. Особенности организационного поведения с учетом национального аспекта.
  16. Порядок создания команды профессионалов и эффективной работы в командах (на примере).
  17. Способы отстаивания своих позиций и убеждений
  18. Компромиссные и альтернативные решения
  19. Факторы эффективной групповой работы.
  20. Принципы управления поведением индивидов внутри организации.
  21. Профессиональное самоопределение личности (типы и уровни профессионального самоопределения).

- Возрастные особенности профессионального самоопределения
22. Условия эффективного профессионального самоопределения.
  23. Этапы развития профессионализма (периодизация Е.А. Климова, А.К. Маркова, Э.Эриксона, Д.Сьюпера).
  24. Методы и формы профориентационной работы.  
Классификация и систематизация профессий. Классификация по Е.А. Климову. Формула профессий.
  25. Профессиография. Профессиограмма и психограмма (профессионально-важные качества, профессиональная пригодность).
  26. Психофизиологические основы способностей. Профессиональные интересы и склонности.
  27. Стратегии поведения в конфликте. Переговорный процесс как средство разрешения конфликтов.
  28. Посредник как организатор процесса разрешения конфликта.
  29. Понятие и виды внутриличностных конфликтов.  
Условия и механизмы разрешения внутриличностных конфликтов.
  30. З.Фрейд о многослойности человеческой личности  
Межличностный конфликт: сущность и типы.  
Общая характеристика конфликтов в организации.  
Технологии предупреждения и разрешения конфликтов в организации.

## Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г. : по состоянию на 4 ноября 2014 г.]. – СПб. : Стаун-кантри, 2015
2. Российская Федерация. Законы. О занятости населения в Российской Федерации [Текст] : [федер. закон : принят Гос. Думой 20 апреля 1996 г. : по состоянию на 1 декабря 2014 г.] . – СПб. : Стаун-кантри, 2015
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минсоцразвития России от 06.10.2015 № 69/н.
4. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утв. приказом Минсоцразвития России от 09.10.2015 № 717/н.
5. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787. Электронный ресурс
6. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства [Электронный ресурс]: интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2015. – 271 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24812>.
7. Алексеев, В. Технологии управления персоналом в России: опыт профессионалов / В. Алексеев. – М.: «HRС. Кадровый клуб», «Книжный мир», – 2001. – 240 с.
8. Алиев, О.М. Стратегическое планирование: возможности и решения // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. №19. 2016.
- Альтшуллер, Г. Найти идею: введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач: учеб. пособие / Г. Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
9. Ананьев, Б.Г. Комплексное изучение человека и психологическая диагностика / Б.Г. Ананьев // Вопросы психологии.–1968.–№6. С. 21-33.
- Безнисов, С.П. Профессиональная подготовка и её влияние на деятельность, проблема профессиональной деформации : учебное пособие / С.П. Безнисов, А.Т. Иваницкий, В.Я. Кикоть – СПб.: Народное образование, 2000. –156 с.
- Базаров, Т.Ю. Компетенции будущего: Квалификация? Компетентность (критерии качества)? / Т.Ю. Базаров // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.tltsu.ru/publications/lecture\\_06.html](http://www.tltsu.ru/publications/lecture_06.html)
- Башкатова, Ю.И. Управленческие решения : учеб. пособие / Ю.И. Башкатова.– М.: ММИЭИФП, 2003. - 89 с.
- Блинов, А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров / Блинов А.О., Дресвянников В.А. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 212 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839>

10. Васильев, П.П., Шевелева О.М. Современные тенденции формирования трудового потенциала и развития интеллектуального капитала // Наука и образование: хозяйство и экономика, предпринимательство, право и управление.-2014.- № 5(48), с. 7 - 17
11. Воронина, А.В. Роль эффективного управления трудовыми ресурсами в повышении рентабельности деятельности организации / А.В. Воронина // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 4 (20). С. 23-30.
12. Воронина, А.В., Шевченко М.В. Методики оценки конкурентоспособности различных субъектов: монография. Филиал ЧОУ ВО «Московского университет им. С.Ю. Витте» в г. Ростове-на-Дону. – Ростов н/Д. – 2015, – 132 с.
13. Гудкова, Е.В. Основы профориентации и профессионального консультирования: Учебное пособие/ Под ред. Е.Л. Солдатовой. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 125 с.
14. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
15. Зараковский, Г.М. Психофизиологический анализ трудовой деятельности: учеб. пособие / Г.М. Зараковский.– М.: Наука, 1968. – 114 с.
16. Золотарева, С. Неформальные лидеры в коллективе: как ими управлять / С. Золотарева // Журнал «Генеральный директор» – 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/4330-neformalnye-lidery> (дата обращения 23.10.2016 г.)
17. Критерии оценки персонала: восемь способов анализировать потенциал персонала [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. №3, 2017. – Режим доступа: [http://www.hr-director.ru/article/65700-red-qqq-15-m9-kriterii-otsenki-personala?utm\\_medium=letter&ustp=F&utm\\_source=letternews%2cletternews&utm\\_campaign=letternews\\_2017\\_01\\_29\\_DPP%2cletternews\\_2017.01.28\\_dpp\\_sun\\_2017\\_01\\_29\\_readers\\_51935&IdSL=1506280204&IdBatch=3054270](http://www.hr-director.ru/article/65700-red-qqq-15-m9-kriterii-otsenki-personala?utm_medium=letter&ustp=F&utm_source=letternews%2cletternews&utm_campaign=letternews_2017_01_29_DPP%2cletternews_2017.01.28_dpp_sun_2017_01_29_readers_51935&IdSL=1506280204&IdBatch=3054270) (дата обращения 28.01.2017)
18. Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом : монография / под ред. А.В. Охотникова и О.С. Причина ; ФГБОУ ВПО РГУПС. - Ростов н/Д, 2010. - 220 с.
19. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки): учеб. пособие / И.Д. Ладанов. – М.: 2010. – 492 с.
20. Мальшина, Н.А. Человек и его потребности [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров / Мальшина Н.А. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. – 160 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22394>
21. Методология культурного самоопределения формирующейся личности специалиста-гуманитария. Опыт философского осмысления: монография / Соколов Е.А., Буланкина Н.Е. - Университетская книга, 2011 - 230 с.

22. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
28. Омеличева, Т.С. Организационное поведение: Учебное пособие. – Ухта: УГТУ, 2010. – 115 с.
29. Осипов, Г.А. Пассионарность: модельно-междисциплинарный подход / Г.А. Осипов // Вестник РХГА. - 2013. - №3 - С.325-332.
30. Охотников, А.В., Воронина А.В. Компетентностный подход к трансформации содержания трудового потенциала персонала организации / А.В. Охотников, А.В. Воронина // Научный цитируемый журнал KANT – 2016. – №1 (18) – с. 92-98
23. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова. – «Проспект», 2013 г. – 76 с.
24. Официальный портал Правительства Ростовской области <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=85424>
25. Пряжников, Н.С. Самоопределение и профессиональная ориентация учащихся : учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / Н.С. Пряжников, Л.С. Румянцева. - М : Издательский центр «Академия», 2013. – 208 с. – (Сер. Бакалавриат).
26. Рогожин, С.В. Исследования систем управления: учебник / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 320 с.
27. Сбалансированное развитие населенных мест в стратегии пространственного развития России. Всер. НПК. М., 19.03.2015. URL: <http://smgrf.ru/rekomendatsii-vnpk-sbalansirovannoerazvitie-naselennyh-mest/>(дата обращения 24.04.16)
28. Сорокина, О.Г. Тестовые задания по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» : учеб.-метод. пособие / О. Г. Сорокина. - 2014. - 36 с.
29. Сорокина, О.Г. Исследование эволюции подходов к компетентностному управлению в условиях формирования экономики знаний / О.Г. Сорокина // Вестник СКГИ, № 1, 2016. – С. 163-170
30. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / Анцупов А.Я., Ковалёв В.В.- Юнитини-Дана, 2012 – 395 с.
31. Стрельникова, Л. Оценка таланта [Электронный ресурс]. // Портал HRM.ru. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/ocenka-talanta> (дата обращения 02.02.2017)
32. Теория управления: учебное пособие [Электронный ресурс]:учебное пособие/ В.И. Коробко - Юнити-Дана, 2012 - 383с.
33. Толочек, В.А. Исследования индивидуального стиля деятельности / В.А. Толочек // Вопросы психологии, – 2011, – №3, с. 53-62.

34. Тугузкина, Г. Оценка эффективности вложений в человеческий капитал предприятий / Г. Тугузкина // Управление персоналом, № 3, 2009, С. 73-77.
35. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А.И. Турчинов. – М.: МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.
36. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
37. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.]– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2014.– 280 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>
38. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - Юнити-Дана, 2012 - 563с.
39. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Маслова В.М. - Юнити-Дана, 2012 - 222 с.
40. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун [и др.]; под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 188с.
41. Урбанович, А.А. Психология управления: учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2013. – 640 с.
42. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. - М.: Советская энциклопедия, 1983. - 840 с.
43. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М.: Педагогика, 2006. – 216 с.
44. Хомутова, М.А. Особенности познавательных интересов школьников, связанных с выбором профессии / М.А. Хомутова // Вопросы психологии. – 2008, № 1 – с. 117-131.
45. Энциклопедический социологический словарь / Ред.-сост.: Кабыща А.В.; Общ. ред.: Осипова Г.В. - М.: Изд-во ИСПИ РАН, 1995. - 940 с.
46. Энциклопедический словарь «Слово о человеке». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovochel.ru/>
47. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
48. Howard, R. The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data / Dearden, Lorraine, R. Howard, J. van Reenen // Oxford Bulletin of Economics and Statistics. – № 68/4. – 2006. – P. 397-421.

*Учебное издание*

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Воронина Александра Владимировна**  
**Сорокина Оксана Геннадьевна**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Н.С. Федорова

Подписано в печать 30.10.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 5,35.  
Тираж      экз. Изд. № 90484. Заказ      .

---

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.  
Адрес университета: 344038, Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового  
Полка Народного Ополчения, д. 2.