



УТВЕРЖДЕНО:

Ученым советом факультета экономики,
управления и права

Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.Б9 МЕНЕДЖМЕНТ

**основной образовательной программы высшего образования – программы
*бакалавриата***

по направлению подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

направленность (профиль): *Муниципальное управление*

Квалификация: *бакалавр*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доц. Лустина Т.Н.</i>
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>Гасило Л.В.</i>
<i>преподаватель кафедры экономики и управления</i>	<i>Земскова А.А.</i>

Оценочные средства согласованы и одобрены директором ООП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор кафедры экономики и управления</i>	<i>д.э.н., проф. Морозов В.Ю.</i>



1. Тестовые задания

Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности

1. Какие принципы менеджмента обосновал в своей книге «Никомахова этика» древнегреческий философ Аристотель?
 1. Этические и эстетические принципы;
 2. Организационные;
 3. Корпоративные;
 4. Моральные принципы;
 5. Специфические принципы.
2. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?
 1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
 2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
 3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
 4. В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
 5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.
3. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?
 1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
 2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
 3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
 4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
 5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.
4. Что должны отражать современные принципы менеджмента?
 1. Основные закономерности управления;
 2. Основные связи, которые складываются в системе;
 3. Основные отношения, которые складываются в системе;
 4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
 5. Обязательное наличие цели при управлении.
5. Что является основой управления какой либо системы?
 1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
 2. Методы менеджмента;
 3. Функции менеджмента;
 4. Финансовые ресурсы;
 5. Объект менеджмента.
6. Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?
 1. В Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
 2. В Киевской Руси;
 3. В Риме и Шумерии;
 4. В Шумерии и Македонии;
 5. В Русской империи.



7. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:
1. Ситуационный подход;
 2. Системный подход;
 3. Процессный подход;
 4. Поведенческий подход;
 5. Текущий подход.
8. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:
1. Поведенческим подходом.
 2. Процессным подходом;
 3. Ситуационным подходом;
 4. Системным подходом;
 5. Текущим подходом.
9. Что является составляющим элементом управления?
1. Маркетинг;
 2. Менеджмент;
 3. Экономические процессы;
 4. Социально-экономические процессы;
 5. Финансы.
10. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?
1. Экономическим;
 2. Социально-психологическим;
 3. Организационно-распорядительным;
 4. Распорядительным;
 5. Социально-экономическим.
11. К первичным потребностям относятся:
1. Психологические;
 2. Физиологические;
 3. Экономические;
 4. Материальные;
 5. Социальные.
12. Потребности бывают:
1. Первичные и внутренние;
 2. Внутренние и вторичные;
 3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
 4. Внутренние и внешние;
 5. Первичные и внешние.
13. Мотивация базируется на:
1. Потребностях и самовыражении;
 2. Потребностях и вознаграждениях;
 3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
 4. Удовлетворении всех людей;
 5. Самовыражении и вознаграждениях.
14. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:
1. Премии;



2. Премии и ценные подарки;
 3. Ценные подарки и зарплата;
 4. Зарплата;
 5. Премии и зарплата.
15. Что создает структуру управления организацией?
1. Совокупность линейных органов управления;
 2. Совокупность функциональных служб;
 3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
 4. Совокупность органов управления;
 5. Совокупность программно-целевых служб.
16. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
1. Определения их стратегии и сильных сторон;
 2. Определения их целей и сильных сторон;
 3. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
 4. Определения стратегии;
 5. Определения их целей и слабых сторон.
17. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:
1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
 2. Достижимость и ориентация во времени;
 3. Ориентация во времени и конкретность;
 4. Достижимость;.
 5. Ориентация во времени.
18. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?
1. В 20-е годы XX столетия;
 2. В 30-е годы XX столетия;
 3. В 60-е годы XX столетия;
 4. В 70-е годы XX столетия;
 5. В 80-е годы XX столетия.
19. Целью планирования деятельности организации является
1. Обоснование затрат.
 2. Обоснование сроков.
 3. Определение целей, сил и средств.
 4. Обоснование численности работников.
20. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в
1. Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
 2. Наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
 3. Замкнутости элементов системы самих на себя.
 4. Наличии взаимодействия с внешней средой.

КЛЮЧ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ

Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности

№ тестового задания	№ (буква) правильного ответа	№ тестового задания	№ (буква) правильного ответа
1	4	11	2
2	4	12	4



3	1	13	1
4	5	14	4
5	1,5	15	3
6	1	16	3
7	2	17	1
8	2	18	2
9	1,5	19	3
10	1,2,3	20	4

Время выполнения каждого тестового задания – 1-2 минуты.

Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности

1. Дайте определение понятию «управление».
 - а) подчинение субъекта объекту управления
 - б) общие интересы объекта и субъекта управления
 - в) подчинение объекта субъекту управления
 - г) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления
2. Объясните значение понятия «процесс управления»
 - а) совокупность принципов управления
 - б) группа менеджеров
 - в) совокупность методов управления
 - г) совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций
3. Он стоял у истоков школы научного управления.
 - а) М.Фоллетт
 - б) Э.Мэйо
 - в) А.Файоль
 - г) Ф.Тейлор
4. Укажите, кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?
 - а) А.Файоль
 - б) Ф.Тейлор
 - в) М.Фоллетт
 - г) Э.Мэйо
5. Основные составляющие организационной культуры — это...
 - а) субъекты, объекты, ценности управления
 - б) субъекты, объекты, связи управления
 - в) принципы, методы, функции, поведения
 - г) философия, ценности, нормы поведения
6. Укажите, к чему следует отнести организационную культуру.
 - а) к факторам порядка, дисциплины и контроля
 - б) к факторам, ориентированным на результат
 - в) к факторам внутренней среды
 - г) к факторам, требующим быстрой реакции на изменения
7. Назовите первую функцию процесса управления.
 - а) контроль
 - б) координация
 - в) планирование



- г) организация
д) мотивация
8. Укажите, что такое функция управления.
- а) обособленный вид управленческой деятельности
б) принципы менеджера
в) основные задачи управления
г) должностные обязанности менеджера
9. Определите функцию управления, обеспечивающую согласование и взаимодействие всех остальных.
- а) мотивации
б) контроль
в) координация
г) планирование
д) организация
10. Определите, что такое принцип управления.
- а) основные методы управления
б) основные правила управления
в) основные функции управления
г) основные цели управления
11. Основателем школы человеческих отношений в управлении был ...
- а) американский специалист по управлению производством Ф. Гильбрет.
б) американский психолог Элтон Мэйо.
в) американский организатор Г.Эмерсон.
г) основатель американской автомобильной промышленности Г.Форд.
12. Полномочия, которые предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчиненными, в рамках котором первые могут предписывать вторым что, когда, где те должны делать» чтобы обеспечить достижения поставленной цели — это ...
- а) функциональные
б) координационные
в) распорядительные
г) линейные
13. При анализе сильных и слабых сторон фирмы учитываются
- а) квалификация и компетентность кадров
б) позиция на рынке
в) наличие инновационных разработок
г) изменение уровней доходов потребителей
д) финансовые ресурсы предприятия
е) репутация предприятия
ж) активность конкурентов
з) возможности и угрозы
14. Развернутая формулировка миссии организации включает (несколько вариантов ответа)
- а) главное направление деятельности организации (т.е. какие общественные потребности организация удовлетворяет)
б) указывает на социальную ответственность организации перед обществом
в) указывает на социальную ответственность организации перед работниками и акционерами



15. Различают категории ценностей в организации:

- а) экономические
- б) религиозные
- в) политические
- г) эстетические
- д) социальные

16. В основе организационной культуры находятся:

- а) национальные традиции
- б) разделяемые большинством членов организации убеждения и ценности
- в) деловые партнеры, посредники, конкуренты

17. Внутриорганизационные процессы включают:

- а) структуру, технологию, кадры
- б) коммуникацию, координацию
- в) цели людей
- г) принятие управленческих решений

18. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

- а) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
- б) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
- в) замкнутости элементов системы самих на себя.
- г) наличии взаимодействия с внешней средой.

19. Основные функции управления:

- а) планирование, контроль.
- б) планирование, организация, мотивация, контроль.
- в) организация, мотивация.
- г) организация, мотивация, контроль.

20. Планирование действий - это

- а) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации.
- б) уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности.
- в) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели.
- г) оценка затрат времени для каждой операции.

Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

Тестовые вопросы:

1. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль — это:

- а) функции маркетинга;
- б) виды стратегий;
- в) функции менеджмента;
- г) направления деятельности.

2. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- а) линейно- функциональной;
- б) линейной;
- в) функциональной;
- г) дивизиональной.

3. Первым этапом стратегического планирования туристского предприятия является:

- а) SWOT-анализ;



- б) экспертный анализ;
 - в) локальный анализ;
 - г) анализ конкурентов.
4. Миссия туристского предприятия — это:
- а) основная общая цель или философия и предназначение, смысл существования организации;
 - б) основное направление деятельности в свете реализации общих целей, охватывающее средне- и краткосрочный периоды и обязательно выраженное в количественных показателях;
 - в) сформулированное утверждение (документ) относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
 - г) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.
5. Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции туристского предприятия, но тем не менее сказываются на них, являются факторами среды
- а) косвенного воздействия;
 - б) прямого воздействия;
 - в) непосредственного воздействия;
 - г) внутреннего и внешнего воздействия.
6. Различают следующие виды контроля на туристских предприятиях:
- а) прямой, косвенный;
 - б) тактический, оперативный, стратегический;
 - в) предварительный, текущий и заключительный;
 - г) экспертный, автоматизированный.
7. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
- а) В объеме.
 - б) Во времени осуществления.
 - в) В методах.
 - г) В объеме и методах.
8. Внешняя среда прямого воздействия на организацию - это:
- а) Акционеры, конкуренты, поставщики.
 - б) Потребители, торговые предприятия, местные органы.
 - в) Все перечисленное.
 - г) Правительственные органы, местные органы.
9. "Отцом научного управления" часто называют:
- а) А. Файоля - он опубликовал книгу "Общее и промышленное управление", где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
 - б) Фрэнк и Лилиан Гильбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
 - в) Л. Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
 - г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в



которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

10. Каково оптимальное число подчиненных?

- а) Чем больше подчиненных, тем легче работать.
- б) 15 - 30 человек.
- в) 3-5 человек.
- г) 7-12 человек.

11. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как

- а) "Макдональдс".
- б) "Форд".
- в) "Шелл".
- г) "Боинг".

12. Организация – это

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.
- б) группа людей, владеющая средствами производства.
- в) группа людей, деятельность которых координируется.
- г) группа людей, объединенная общей целью.

13. Является ли управление производительным трудом?

- а) Да, т. к. управление создает новую стоимость.
- б) Нет, это всего лишь надзор и контроль.
- в) Нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства.
- г) Да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма.

14. Менеджмент в основном занимается системами

- а) открытыми.
- б) закрытыми.
- в) закрытыми и подсистемами закрытого типа.
- г) закрытыми и подсистемами открытого типа.

15. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- а) Люди - продукция - прибыль.
- б) Прибыль - люди - продукция.
- в) Продукция - прибыль - люди.
- г) Люди - прибыль - продукция.

16. Система-это:

- а) порядок, обусловленный планомерным расположением частей в определенной связи;
- б) совокупность принципов, служащих основанием для какого-либо учения;
- в) форма общественного устройств;
- г) все варианты верны;
- д) верного варианта нет.

17. В методе мозгового штурма принимают участие:

- а) узкие специалисты в данном вопросе;
- б) научно-исследовательские работники;
- в) люди различных специальностей, опыта, интересов, применяющие в повседневной практике собственные методики исследовательской работы.



18. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:

- а) высокий моральный уровень.
- б) временные рамки, конкретный критерий.
- в) использование косвенных проявлений.
- г) временные рамки.

19. Что означает "принять решение"?

- а) Перебрать все возможные альтернативы.
- б) Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- в) Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
- г) Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

20. Дайте определение понятию «управление».

- а) подчинение субъекта объекту управления
- б) общие интересы объекта и субъекта управления
- в) подчинение объекта субъекту управления
- г) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления

Время выполнения каждого тестового задания – 1-2 минуты.

Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как "администратор"?

- 1. Быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу.
- 2. Иметь аналитический склад ума.
- 3. Быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.
- 4. Методичность в работе, прогнозирование будущего.

2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- 1. Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
- 2. Сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения.
- 3. Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
- 4. Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

3. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители

- 1. Среднего уровня.
- 2. Низшего уровня.
- 3. Высшего, среднего и низшего уровня.
- 4. Высшего уровня.

4. Укажите, что характерно для японской компании "Сони" в отношениях между руководителями и подчиненными?

- 1. По возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы.
- 2. Отсутствие дифференцированного отношения к людям.
- 3. Для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками.



4. При всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы.
5. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации МакКлелланда?
1. Успех.
 2. Деньги.
 3. Свобода.
 4. Безопасность.
6. Основные функции управления:
1. Планирование, контроль.
 2. Планирование, организация, мотивация, контроль.
 3. Организация, мотивация.
 4. Организация, мотивация, контроль.
7. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
1. Установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.
 2. Уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
 3. Принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон.
 4. Уменьшением выгоды.
8. Целью планирования деятельности организации является
1. Обоснование затрат.
 2. Обоснование сроков.
 3. Определение целей, сил и средств.
 4. Обоснование численности работников.
9. Что относится к категории "внутреннего вознаграждения"?
1. Зарплата.
 2. Карьера.
 3. Сама работа.
 4. Признание окружения.
10. Основным в управлении по целям является выработка целей
1. Сверху вниз по цепи инстанций.
 2. Снизу вверх.
 3. Снизу вверх и сверху вниз.
 4. По матричной схеме.
11. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
1. Для оптимального решения комплексной задачи.
 2. Для сохранения "группового" стиля работы.
 3. Для проверки квалификации подчиненных.
 4. Все перечисленное.
12. Что означает "принять решение"?
1. Перебрать все возможные альтернативы.
 2. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
 3. Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
 4. Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.
13. Каково оптимальное число подчиненных?
1. Чем больше подчиненных, тем легче работать.



2. 15 - 30 человек.
 3. 7-12 человек.
 4. 3-5 человек.
14. Инцидент – это:
1. Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
 2. Истинная причина конфликта;
 3. Накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
 4. То, из-за чего возникает конфликт.
15. Укажите универсальные причины социальных конфликтов
1. Неудовлетворенность потребностей;
 2. Несовпадение интересов;
 3. Различия в ценностных ориентациях;
 4. Все ответы верны;
 5. Ни один ответ неверен.
16. На предконфликтной стадии
1. Происходит силовое конфликтное взаимодействие;
 2. Складывается структура конфликта;
 3. Имеет место ненасильственное или с минимальным применением силы сбалансированное противостояние;
 4. Все ответы верны;
 5. Ни один ответ неверен.
17. Любые индивиды, социальные группы, организации, институты, в той или иной мере вовлеченные в конфликт, учеными называются
1. Конфликтными ресурсами;
 2. Конфликтным рангом;
 3. Предметом конфликта;
 4. Субъектом конфликта;
 5. Конфликтным инцидентом.
18. Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в...
1. Служебной сфере
 2. Сфере общения
 3. Процессе взаимодействия
 4. Личном плане
19. Служебные контакты должны строиться на...
1. партнерских началах
 2. взаимном интересе
 3. личной выгоде
 4. корыстном интересе
20. Переговоры - обсуждение с целью...
1. Приятного времяпрепровождения
 2. Заключение соглашения по какому-либо вопросу
 3. Выяснение отношений
 4. Навязывания своих условий сделки

Время выполнения каждого тестового задания – 1-2 минуты.



2. Контрольные вопросы

Перечень контрольных вопросов по темам практических занятий

Раздел 1. Развитие системы управления и ее особенности

Практическое занятие 1

1. В чем Вы видите единство, а в чем отличительные особенности таких понятий как «управление» и «менеджмент»?
2. В чем специфика менеджмента как процесса, функции, вида деятельности по руководству людьми?
3. В чем заключается объективная необходимость в управлении?
4. Охарактеризуйте основные принципы школы научного управления Ф.У. Тейлора.
5. Охарактеризуйте основные особенности административной школы менеджмента А. Файоля.
6. С какого периода в отечественной экономической литературе активно стало использоваться понятие «человеческий фактор»?
7. В чем заключаются особенности поведенческих подходов к управлению?
8. В чем особенности современных тенденций развития теории и практики менеджмента?
8. Каковы цель, основные взгляды на способы повышения эффективности деятельности работников и организации?
9. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента.
10. В чем специфика японской модели менеджмента?
11. Охарактеризуйте европейскую модель менеджмента.
10. В чем специфика японской модели менеджмента?

Практическое занятие 2

1. Каковы основные принципы ситуационного подхода в менеджменте?
2. Какие два класса ситуационных переменных выделяет этот подход?
3. Как рассматривается организация в системном подходе менеджмента?
4. Как рассматривает управление процессный подход в менеджменте?
5. Дайте определение бизнес-процессу и перечислите его составляющие.
6. Как построено управление на государственных и муниципальных предприятиях?
7. Какие квалификационные требования предъявляются к персоналу на гражданской службе?

Раздел 2. Процесс и функции управления на предприятиях различной сферы деятельности

Практическое занятие 3

1. Что понимается под управлением как совокупностью взаимосвязанных функций?
2. Приведите классификацию общих функций управления.
3. Что включают специальные функции управления?
4. Какова взаимосвязь общих и специальных функций?
5. Какова сущность и роль планирования в управлении организацией?



6. Охарактеризуйте основные принципы планирования. Проиллюстрируйте их примерами.
7. Какие виды планов Вам известны? В чем заключается их взаимосвязь?
8. Что понимается под стратегическим планированием?
9. Охарактеризуйте алгоритм проведения анализа внешней среды организации.
10. Что представляет собой бизнес-план как основа стратегического планирования?
11. Каковы сущность и принципы текущего планирования?
12. Охарактеризуйте основные этапы текущего планирования и реализацию текущих планов.
13. Что представляет собой организационная структура и каковы принципы ее построения?
14. Перечислите особенности, преимущества и недостатки основных видов организационных структур управления.
15. В чем прослеживаются современные направления развития организационных структур управления?
16. Охарактеризуйте виды и функции управленческого контроля.
17. Какие Вам известны стандарты контроля и требования к ним?
18. Охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность контроля.
19. Охарактеризуйте административные, экономические, социально-психологические методы управления. Приведите примеры.

Практическое занятие 4

1. Охарактеризуйте понятие управленческого решения.
2. Какова роль решений в управлении?
3. Какие виды управленческих решений Вам известны и какие требования к ним предъявляются?
4. Охарактеризуйте основные этапы принятия рационального управленческого решения
5. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений? Приведите примеры.
6. Какие факторы влияют на моделирование в процессе принятия управленческих решений?
7. Охарактеризуйте известные Вам методы принятия управленческих решений.
8. 9. Опишите разновидности такого метода принятия решений, как «мозговой штурм».
10. В чем состоит роль фасилитатора при принятии групповых решений?
11. Каков алгоритм экспертизы по методу Дельфи?
12. Какие факторы следует учитывать при выборе метода управления в различных ситуациях?

Раздел 3. Организационная структура и коммуникации

Практическое занятие 5

1. Что понимается под системой управления на государственных и муниципальных предприятиях?
2. Какие уровни управления выделяют в структуре управления?
3. Какие виды связей существуют между ступенями управления?
4. Охарактеризуйте иерархическую и органическую структуры управления применительно к государственным и муниципальным предприятиям
5. В каких случаях на государственные и муниципальные предприятия обращаются к



матричной структуре управления?

6. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления?

7. В какой ситуации наиболее целесообразно применение линейно- функциональной (штабной) структуры управления?

8. Перечислите адаптивные организационные структуры управления и кратко охарактеризуйте каждую из них.

Практическое занятие 6

1. Что понимается под методом управления?

2. Охарактеризуйте группу регламентирующих методов.

3. Охарактеризуйте группу экономических методов.

4. Охарактеризуйте группу социально- психологических методов.

5. Какие документы используются на государственных и муниципальных предприятиях при применении организационно- распорядительных методов?

6. Какие документы используются на государственных и муниципальных предприятиях при применении экономических методов?

7. Какие документы используются на государственных и муниципальных предприятиях при применении социально- психологических методов?

8. Какие факторы влияют на выбор метода управления в различных ситуациях?

9. Что понимается под стилем управления?

10. Охарактеризуйте одномерные стили К. Левина.

11. Охарактеризуйте стиль лидерства Р. Лайкерта

12. Охарактеризуйте многомерные стили Блейка и Моуттона

13. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю.

14. В чем суть концепции ограничений? Назовите и прокомментируйте 11 ограничений в деятельности менеджера.

15. Что вы понимаете под властью? Что лежит в её основе?

16. Почему нужно делегировать права, ответственность и власть? Что вы понимаете под балансом власти руководителей и подчинённых?

17. Назовите способы влияния руководителя на подчинённых.

18. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?

19. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных вам известны?

20. Какие подходы в теории управления используются к определению эффективности лидерства?

21. Что вы понимаете под авторитетом менеджера?

22. Какие два источника (статуса) формирования авторитета вам известны?/

23. Назовите и дайте характеристику разновидностей ложного авторитета.

24. В чем сущность работы менеджера?

25. Что такое стиль управления, от чего он зависит?

26. Какие факторы влияют на формирование и развитие конкретного стиля руководства?

27. Дайте сравнительную характеристику одномерным стилям управления.

28. Какой коэффициент может быть использован для оценки эффективности стиля управления?

Раздел 4. Социально- психологические аспекты менеджмента

Практическое занятие 7



1. Что понимается под коммуникациями в системе управления?
2. Какие существуют виды коммуникаций?
3. Охарактеризуйте структуру коммуникационного процесса.
4. Охарактеризуйте межличностные и организационные барьеры в коммуникациях, а также способы их преодоления. Проиллюстрируйте ответы конкретными примерами.
5. В чем Вы видите особенности вербальной и невербальной коммуникации?
6. Как могут быть взаимосвязаны коммуникации и типология личности?
7. Дайте характеристику общим правилам и принципам построения эффективных коммуникаций.
8. Какова роль деловой беседы как основной формы делового общения?
9. Охарактеризуйте структуру и виды деловой беседы.
10. Какие основные факторы влияют на эффективность деловых бесед?
11. Что такое публичное выступление и какова его цель и структура?
12. В чем заключаются особенности «подаки» содержания в публичном выступлении?
13. Что в себя включает коммуникативная техника работы с аудиторией?
14. Что представляют собой деловые переговоры как форма делового общения?
15. Охарактеризуйте основные этапы проведения переговорного процесса.
16. Какие необходимы навыки для ведения деловых переговоров?
17. Каковы тактические приёмы ведения деловых переговоров?

Практическое занятие 8

1. Охарактеризуйте понятие персонала государственного и муниципального предприятия.
2. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами на государственных и муниципальных предприятиях?
3. Охарактеризуйте известные Вам концепции управления персоналом.
4. Каковы основные функции кадровой службы государственного и муниципального предприятия?
5. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования на государственных и муниципальных предприятиях.
6. Каковы этапы проектирования кадровой политики?
7. Раскройте сущность основных видов кадровой политики. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте технологический процесс подбора персонала для на государственных и муниципальных предприятий.
9. Представьте сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала.
10. Специфика оценки персонала и ее основные цели.
11. Современные методы оценки персонала.
12. Сущность понятия аттестации. Этапы проведения аттестации.
13. Понятие деловой карьеры и ее виды.
14. Управление карьерой и карьерограмма.
15. Этапы деловой карьеры.
16. Текучесть кадров и факторы, на нее влияющие.
17. Адаптация и её разновидности.
18. Сущность профессионального развития персонала государственных и муниципальных предприятий



3. Типовые практические задания

Полный перечень и содержание практических заданий, задач, кейсов, ролевых и деловых игр подробно представлен в методических указаниях по освоению дисциплины «Менеджмент».

Деловые и ролевые игры

Деловая игра «Выборы»

Студенты делятся на 4 группы. На первом этапе игры задача каждой группы – подготовить предвыборную речь кандидата на роль генерального директора одного из российских предприятий (по выбору студентов). Кандидатами могут быть Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу. Соответственно, группы готовят свою речь согласно подходам и позициям своего кандидата, пытаясь применить их на нынешние российские реалии. На втором этапе кандидаты выступают со своими программами, а представители других групп задают им вопросы. На третьем этапе происходит голосование (за кандидата своей группы голосовать нельзя). Побеждает группа, набравшая по итогам голосования наибольшее число голосов.

Деловая игра по влиянию факторов внешней среды на государственное или муниципальное предприятие

1. Разбейтесь на пять групп. Представьте, что Ваша группа – это государственное или муниципальное предприятие на любом выбранном Вами рынке, а остальные четыре группы – Ваши конкуренты на этом рынке.

Преподаватель берет на себя роль ведущего. Ведущий объявляет об изменении какого-либо фактора внешней среды прямого или косвенного воздействия (изменение вкусов потребителей, повышение налогов и пр.). Группы в течение 5-7 минут методом мозгового штурма разрабатывают ряд мероприятий по реагированию на данное изменение. Затем ведущий зачитывает варианты всех групп, происходит оценка вариантов, их анализ. Побеждает группа, набравшая наивысшую сумму баллов.

2. Выбрать известное вам государственное или муниципальное предприятие. Составить декомпозицию главной цели предприятия на подцели.

Вопросы для самоконтроля:

Раскройте сущность внутренней среды государственных или муниципальных предприятий.

Перечислите основные переменные внутренней среды государственных или муниципальных предприятий.

Что такое внешняя среда государственных или муниципальных предприятий?

Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении государственным или муниципальным предприятием?

Какие вы знаете методы анализа внешней и внутренней среды организации?

Какова взаимосвязь между факторами внутренней среды?

Раскройте взаимосвязь между государственными или муниципальными предприятиями и внешней средой?

Дайте характеристику внешней среды известного вам государственного или муниципального предприятия.



- Что такое миссия организации?
Какие характеристики организации должны быть отражены в миссии?
Какое значение имеют цели для эффективной деятельности организации в государственном и муниципальном управлении?
Каковы требования к установлению целей?
Как вы понимаете сущность стратегии государственных или муниципальных предприятий?
Какие виды стратегий вы знаете?

Ролевая игра «Деловое совещание»

Сценарий деловой игры:

1. Вводная часть (вступление, цели и тема игры)
2. Игровая ситуация (ознакомление с ситуацией на предприятии государственного или муниципального управления)
3. План подготовки к совещанию (распределение ролей)
4. Совещание (Выступление директора, реакция и вопросы от руководителей отделов)
5. Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов (каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?)
6. Подведение итогов (выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?).

Деловая игра «Разработка профиля должности для государственной или муниципальной службы»

Описание этапов проведения деловой игры:

1. Сформировать команды по 4-8 человек, исходя из профессиональных интересов.
2. Дать краткую характеристику организации. Оценить корпоративные ценности.
3. Определить вакантную должность, для которой будет разрабатываться профиль компетенций.
5. Используя лекционный и вспомогательный материал разработать профиль компетенций для вакантной должности.
6. Оценить важность каждой компетенции, используя классификацию: критично, важно, желательно (полезно).
7. Отобразить профиль компетенций графически или в форме таблицы.
8. Подготовить оригинальную презентацию проекта. Доклад делает "генератор идей" или организатор.
9. Подведение итогов и экспертная оценка результатов работы команд и достижения поставленных целей.

Case- study

Кейс «Борьба за власть в Нижнем Тагиле»

Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)



2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил

3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)

4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

1. Евразхолдинг заинтересован в том, чтобы управление городом (мэр и Городская Дума) находилось под его контролем;
2. Целью Валентины Исаевой является сохранить стабильной социально-экономическую ситуацию в городе, что является одним из путей удержаться на посту мэра;
3. Основная задача фонда «Чистый город» изменить ситуацию в управлении городом, в частности провести своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти Н.Тагила.

Описание ситуации:

На сегодняшний день население г. Нижнего Тагила составляет порядка 350 тыс. человек, которые проживают в трех районах: Ленинский, Тагилстроевский и Дзержинский (Вагонка). Город имеет два градообразующих предприятия – НТМК (Нижнетагильский металлургический комбинат) и УВЗ (Уралвагонзавод).

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы. В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Россея. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.

Три года назад, Н. Н. Диденко отказался от участия в предвыборной гонке, в результате чего мэром города стала Валентина Исаева, представитель НТМК, которой удалось обойти всех кандидатов, в т.ч. и из Единой России. С приходом Валентины Исаевой практически все основные должности в аппарате городской администрации были отданы представителям НТМК, находящегося под полным контролем Евразхолдинга. Благодаря такой расстановке сил, равновесие между влиянием градообразующих предприятий еще сильнее сместилось в пользу НТМК. Помимо этого, уменьшение поступлений налогов в городской бюджет, отсутствие конструктивной работы нового мэра с руководством области привело к ухудшению социально-экономической ситуации в городе и, как следствие, повышению уровня социальной напряженности населения.

Примерно полгода назад в Нижнем Тагиле появилась организация фонд «Чистый город», которая финансируется УВЗ. Политика, проводимая фондом, нацелена на изменение ситуации управления в городе.

Задача: выбрать сторону одного из участников и предложить стратегию действий, направленную на достижения его цели. Стратегия должна предусматривать реакцию на действия оппонентов.

Кейс «Выбор управленческого решения»

Компания «Х» — крупное государственное предприятие. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее



владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа, новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Кейс

Вы возглавляете одно из небольших структурных подразделений в организации. Пока в Вашем подчинении находится четверо подчиненных:

1. Сергей Владимирович 48 лет, стаж работы в организации 18 лет, очень богатый опыт работы по специальности. До Вашего назначения был руководителем этого подразделения, однако высшее руководство не устроила низкая результативность его работы на протяжении длительного времени. С другой стороны, Вас пригласили из



другого структурного подразделения, чтобы Вы "выправили" положение дел. Сергей Владимирович женат, имеет двух дочерей 14 и 20 лет, не имеет никаких дисциплинарных нарушений. В общении подчеркнуто вежлив, немногословен, отличается пунктуальностью, никогда не берет на себя ответственность за принятие окончательного решения, в оценках высшего руководства преобладают критические высказывания.

2.Эльвира девушка 23 лет, работает в организации второй год, сразу после окончания техникума. Занимается преимущественно оформительской работой или выполняет мелкие, разовые поручения. Для того, чтобы она хорошо смогла выполнить то или иное задание, необходимо все подробно ей разъяснить, а потом обязательно проконтролировать. Эльвира обладает весьма привлекательной внешностью, имеет друга, который часто звонит ей по телефону. Иногда он даже приходит к ней на работу и они вместе сидят за ее рабочим местом - "он ей помогает".

3.Инна Васильевна 53 летняя сотрудница с 14 летним стажем работы в организации. За все это время она хорошо освоила узкий круг профессиональных функций и сейчас ее основная задача спокойно и без проблем доработать до пенсии. Инна Васильевна имеет троих детей и четверых внуков, часто занимается общественными делами например, новогодними подарками или санаторно-курортными путевками. В общении Инна Васильевна производит впечатление спокойной и доброй женщины, однако как специалист не всегда получает лестные оценки.

4.Новый сотрудник, Александра Васильевича Петренко. Ему 36 лет, он прошел целый ряд должностей в своей карьере от простого служащего до ведущего специалиста. Имеет высшее образование, прошел стажировку в ведущем учебно-научном Центре. Вы планируете со временем сделать его своим заместителем, а пока он будет возглавлять важный участок работы, объединяя в группу Сергея Владимировича, Инну Васильевну и иногда для разовых поручений Эльвиру.

Задание: Определить основные мотиваторы для каждого работника из списка, приведенного ниже. Представить всем нового сотрудника так, чтобы каждый смог ощутить, что от этого события подразделение становится более "сильным" и мобильным. С другой стороны, необходимо дать понять, что появление нового человека не приведет к ущемлению чьих-то интересов.

Мотиваторы: Уровень дохода, карьера, признание, соревнование, содержание работы, доход, статус, отношения в коллективе, профессиональный рост, стабильность, психологическая атмосфера, хороший руководитель, результат труда.

Кейс

Придумайте конструктивный ответ, который должен дать преподаватель в приведенной ниже ситуации.

Молодой преподаватель читает лекцию по специальности потоку заочников. Слушают его хорошо. Перед перерывом он просит задать ему вопросы по рассмотренной теме. Поднимает руку один из слушателей (по возрасту старше, чем преподаватель) и говорит: «Все, что вы рассказывали, конечно, интересно теоретически, но для практики не имеет никакого значения, даже иногда ей противоречит».

Кейс

Молодой руководитель предъявил своему подчиненному ряд обоснованных претензий в достаточно жесткой форме. Тот вынужден был согласиться, но вышел от руководителя, сдерживая обиду и раздражение.



Через 10 минут руководитель, выходя из своего кабинета, увидел этого человека в группе других сотрудников. Они что-то горячо обсуждали. Подойдя поближе, руководитель услышал крайне нелестные о себе высказывания со стороны раздраженного подчиненного, получившего выговор. Он понял также, что его неожиданное появление заметили все, кроме говорящего.

Придумайте вариант конструктивного поведения руководителя.

Кейс

Два молодых сотрудника разговаривают в «курилке». Один говорит другому: «До чего же мне не повезло, что я работаю с Н. Ему давно пора на пенсию, а он все цепляется ко мне, что все я делаю не так, не вовремя и неправильно. Сам не смог лучше устроить свои дела, думает, и я всю жизнь так просижу под его ворчание».

Определите, какой тип конфликтного поведения пытается спровоцировать говорящий. Приведите варианты развития событий. Предложите конструктивный выход из ситуации.

Кейс

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Кейс

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Кейс

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный план работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Вам компьютер «завис» и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Кейс

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать выполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- А) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- Б) даете ему в помощники tit несколько человек и делите премию между ними;
- В) отказываете ему в его требованиях, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- Г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Кейс

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:



А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

Кейс

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

Кейс

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите...

Кейс

"Подбор руководителя»

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

Кейс



В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения»

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Кейс

Дневник молодого специалиста



Летом 2014 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Государственное и муниципальное управление». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 2800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник. Вот некоторые заметки з ее дневника.

1 августа. Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?»

Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет».

Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?»

Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет». Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

8 августа. Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 замов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

10 августа. Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я заинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

- Зачем она тебе? У тебя высшее образование - сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9-11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

- Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли!

И я в шоке ушла.

11 августа. Я все еще в шоке.

12 августа. Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.



16 августа. Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

17 августа. Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит: Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения... И что?

Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

И . ? - спросила я удивленно.

Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет? - но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила - но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

19 августа. Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

25 августа. С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

30 августа. Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, - обратилась она к наставникам, - Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю.»

Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

Вопросы:

Какова организационная структура данного предприятия?



Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

Кейс

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя, коллектив отправлялся на тренинги. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто "еще к нему не привыкли".

Какие действия следует предпринять генеральному директору?

Кейс

Вы приехали в офис клиента, чтобы провести важную презентацию. За десять минут до начала вы обнаруживаете, что у вас с собой не та дискета с презентацией в PowerPoint. Ваши действия?

Это задание помимо стрессоустойчивости и навыков решения деловых проблем поможет выявить, насколько хорошо студент разбирается в информационных технологиях, а также узнать его подход к проведению презентаций, степень зависимости от технических средств.

Кейс

Через пять минут у вас выступление с докладом. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

С помощью этого кейса можно определить умение студента преподнести аудитории не очень приятную информацию. Кроме этого представляется прекрасная возможность оценить его чувство юмора.

Кейс

Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?

Решение данной задачи демонстрирует подход к отношениям с будущими коллегами, желание помочь, поддержать. Также вы узнаете отношение к человеческим слабостям. Кроме того, этот кейс косвенно выявляет ориентированность студента на достижение оптимального результата.

Кейс



В коллективе, которым вы руководите, сложились две группировки, которые постоянно конкурируют между собой. У каждой из них есть лидеры и их более или менее активные приверженцы. При этом вы знаете, что у лидеров хорошие бизнес-результаты. Ваши действия? (Кейс проверяет умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам.)

Кейс

Сотрудник часто проявляет инициативу не там, где нужно, из-за чего нередко страдают рабочие процессы и итоговый результат. Вы знаете, что сотрудник достаточно квалифицирован. Ваши действия? (Проверяет стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, вариативность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к решению возникшей ситуации, знание правил мотивации и критики.)

Кейс

ОАО «Жень-Шень» - авторитетная компания, идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке фармкомпаний Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!

Действующие лица:

Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер компании «Жень-Шень»

Мудрый Барсук – начальник производства. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!

Шустрая Белка – начальник лаборатории перспективных исследований. Всего два года в должности, а уже пять новых препаратов довела до серийного производства.

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!

Добрый Медведь – начальник отдела закупок, бывший начальник отдела продаж.

Трескучая Сорока – диктор местного телевидения. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.

Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неумный темперамент Енота.

Вот уже несколько месяцев совещания у Великого Льва проходят «со скрипом». Каждый начальник считает своим долгом плеснуть масла в огонь. И главная тема – нет нормального персонала.

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?

- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!

- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной



Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца – в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.

- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?

- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).

- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.

- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!

- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,

- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

Не дожидаясь согласия присутствующих, Лев встал и включил телевизор. А там уже во всю тарыхтела Трескучая Сорока, самая популярная журналистка «Лес-ТВ».

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпания «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?

- О, меня показывают, - восторженно воскликнул Енот.

- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не



идут.

- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.

- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.

- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!

- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.

- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.

- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:

1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?

Кейс

В Вашем отделе есть незаменимый работник, талантливый, первоклассный специалист в своем деле, он сам об этом знает и этим пользуется. Может опаздывать на работу или вовсе пропасть на несколько дней, не оставив никакой информации о своем местонахождении. В результате работа отдела парализована. Как Вам, как руководителю найти управу на строптивного работника, если специалист он действительно уникальный?

Кейс

«Личная заинтересованность»

В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, менеджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной.



Прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.

Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?

Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.

Кейс

Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

Кейс

Ведущие специалисты Вашего подразделения получили возможность пройти курсы повышения квалификации. После чего в целях повышения карьерного роста начали подыскивать себе новое место работы. Как руководителю мотивировать работников остаться в компании?

Кейс

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:

- конфликтную ситуацию
- объект конфликта
- предмет конфликта
- участников конфликта
- ранг оппонентов
- среду конфликта
- переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу
- личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у руководителя крупного государственного предприятия. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов этого предприятия. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.

Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыдно, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист



департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

Кейс

За сотрудником А в организации слыла репутация человека, который любит перекладывать свою работу на других. Однажды на рабочем столе сотрудника Б случайно оказался документ, который по поручению начальника отдела должен был исполнить сотрудник А. Между сотрудниками А и Б разгорелся конфликт. По какому механизму возник конфликт? Выделите инцидент, объект, конфликтные ситуации и поводы.

Кейс

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания. Однажды начальница отдела, в котором работала сотрудница А (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила ей тоном, не терпящим возражений, что она должна будет замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Сотрудница А в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а ей нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем ее начальница хорошо знала. Начальница отдела доложила об отказе руководителю организации. Сотрудницу А по селектору вызвали «на ковер», и она решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Не войдя в кабинет, она увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на нее нападать. После доброжелательного приветствия руководительница обратилась к сотруднице А со следующими словами: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но ты лучше других знаешь тот участок, на котором работала раньше я новому человеку сразу освоиться будет нелегко. Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться. Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.» Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они получше.» После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.» Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс



Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопросам с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

Кейс

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты



явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры. Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.