

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. И. РАЗЗАКОВА**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА**

**Кафедра «Экономической журналистики и рекламы»**

**Методические указания  
по дисциплине  
«Управление человеческими ресурсами»**

**Бишкек 2015**

«Рассмотрено»  
на заседании кафедры  
«ЭЖиР»  
Пр.№ 8 от 28 апреля 2015г.

«Утверждено»  
на заседании УМС  
ИУБ  
Пр.№ 8 от 30 апреля 2015

Составитель: Баялиева Д.А.

Предназначены для оказания помощи студентам направления «Коммерция» по дисциплине «Управление человеческими ресурсами». В работе рассмотрены вопросы практической деятельности работников службы управления человеческими ресурсами в форме упражнений игровых заданий. / КГТУ им. И. Раззакова; Сост.: Баялиева Д.А. / - Б.: ИЦ «Текник», 2015. - 20 с.

Рецензенты: доц. Петренко С.П., ст.преп. Асанбекова Ч.М.

Корректор *Эркинбек к. Ж.*  
Редактор *Турдукулова А.К.*  
Тех.редактор *Кочоров А.Д*

---

Подписано к печати 11.08.2015 г. Формат бумаги 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офс. Печать офс. Объем 1,25 п.л. Тираж 20 экз. Заказ 366. Цена 21с.  
Бишкек, ул. Сухомлинова, 20. ИЦ «Текник» КГТУ им. И.Раззакова, т.: 54-29-43  
e-mail: [beknur@mail.ru](mailto:beknur@mail.ru)

## Введение

Социально-психологическая компетентность руководителя и предпринимателя – умение эффективно взаимодействовать с людьми – ключевой фактор личного успеха. Специалисты по управлению считают, что знания о человеке должны составлять до 80% всех знаний преуспевающего бизнесмена и менеджера.

С появлением управления человеческими ресурсами как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и развивающейся, – на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – управление человеческими ресурсами.

В настоящее время практически всеми специалистами по человеческим ресурсам признается важность поиска эффективных форм и методов управления человеческих ресурсов для обеспечения устойчивого экономического роста.

Приобретённые знания и практические навыки должны, обеспечить им, сформировать следующие компетенции:

- знать стратегии осуществления деятельности по УЧР в соответствии с фазами развития предприятия и стратегий его развития;
- знать принципы и методы осуществления кадровой работы;
- планировать человеческие ресурсы;
- планировать процессы найма и отбора персонала в организацию;
- планировать системы оценки и аттестации различных категорий работников и результатов их труда;
- проводить адаптацию работников;
- планировать профессиональное развитие персонала;

## Групповая дискуссия

Метод групповой дискуссии является базовым для реализации и освоения общения-диалога. Именно дискуссия позволяет прояснить собственную позицию, выявить многообразие подходов, точек зрения по какому-либо вопросу и в результате обмена ими подвести к всестороннему видению предмета. Она развивает умения импровизировать, действовать за рамками предусмотренного, преодолевая приверженность старым образцам, страх перед неизвестностью, недоверие к себе, боязнь быть застигнутым врасплох и т. п.

Участники включаются в дискуссионную группу в соответствии с принципом добровольности. В случае, если кто-либо из присутствующих не настроен на подобную работу (например, из-за плохого самочувствия, настроения), ему можно предложить участие в круге наблюдателей за дискуссией. Подобный прием образования участниками групповой работы внутреннего и внешнего круга получил название *аквариума*. Обычно оправдывает себя практика объединения в одной группе людей, различающихся по возрасту, полу, профессии, степени знакомства – не следует опасаться гетерогенности состава в этом отношении.

Как показывает практика, возможны различные формы проведения групповой дискуссии. С известной степенью условности можно выделить *три основные стратегии* в этом плане: свободное ведение дискуссии, программированное ведение и некоторая промежуточная, компромиссная форма.

Первая из названных стратегий, пожалуй, наиболее сложна в реализации и, как это ни странно на первый взгляд, по-настоящему доступна лишь высококвалифицированному специалисту. Внешне такая стратегия выглядит как проявление почти непозволительной пассивности со стороны ведущего. Его вмешательство в этом случае оказывается минимальным и сводится главным образом к внимательному выслушиванию и отдельным репликам. Ведущий не ставит задач, не формулирует способов работы – все это, в конце концов, делает сама группа. Для начала такой дискуссии характерны затягивающиеся паузы, «вязкий» темп группового процесса, трудно переносимое участниками чувство неопределенности. В конце концов, однако, участники приходят к пониманию, что спасти их в ситуации может лишь активность самой группы, что каждый из них может положиться лишь на себя и партнеров. Вот это-то и оказывается самым существенным результатом, мобилизующим активность участников.

Программированное ведение групповой работы предполагает наличие у ведущего четко определенного плана работы. В соответствии с планом группе предлагаются темы для дискуссии и способы их проработки. Как нетрудно заметить, ситуация здесь во многом близка к традиционной схеме обучения, что, с одной стороны, облегчает работу (все так знакомо), а с другой – заметно осложняет ее, привнося с элементами традиционности черты, сковывающие активность участников, рождающие желание положиться во всем не столько на себя, сколько на ведущего и тем самым во многом ставящие под сомнение саму идею метода групповой дискуссии.

В процедуре дискуссии можно выделить следующие *основные фазы* –

ориентировку, оценку, завершающую фазу. Им соответствуют такие шаги, как:

- 1) определение целей и темы дискуссии;
- 2) сбор информации (знаний, суждений, мнений, новых идей, предложений всех участников дискуссии) по обсуждаемой проблеме;
- 3) упорядочение, обоснование и совместная оценка полученной в ходе обсуждения информации;
- 4) подведение итогов дискуссии: сопоставление целей дискуссии с полученными результатами.

Естественно, что не все названные процедурные моменты в равной степени представлены в каждой дискуссии. Занимаемое ими время и интенсивность выраженности непосредственно зависят от целей, темы, контингента участников. Например, обсуждение психологических сюжетов часто может строиться по принципу так называемых дискуссий «с открытым концом», когда ведущий не подводит резюмирующих итогов, и эта работа выполняется самими участниками самостоятельно.

Кратко *схему проведения* групповой дискуссии можно представить следующим образом:

1. Изложить тему и цель дискуссии: четко обозначить тему; заинтересовать темой всех участников; ясно изложить цель обсуждения (что должно стать результатом обсуждения); убедиться в том, что все участники понимают тему одинаково.

2. Собрать информацию по теме обсуждения: задать участникам обсуждения вопросы (узнать, что каждый думает по этому поводу); выявить мнения всех участников; подвести частичные итоги (что уже достигнуто).

3. Резюмировать полученную информацию. Оценить ее по следующим пунктам: относится ли к теме; актуальна ли; что внесено нового.

4. Упорядочить информацию и выделить главное, самое существенное

5. Сформулировать выводы кратко и ясно: достигнута ли цель обсуждения; отвечало ли обсуждение теме; обозначить вклад, который внес каждый участник.

В целом *умения*, необходимые ведущему дискуссии, можно сгруппировать в следующие блоки:

1. Умения, необходимые ведущему для решения стоящей предметной задачи-проблемы (не допускать отклонения обсуждения от темы, по ходу работы группы подводить частичные итоги и т. п.).

2. Умения, необходимые для построения и развития отношений с группой участников дискуссии (познакомить их друг с другом, если в этом есть необходимость, поддерживать деловую и доброжелательную атмосферу, не допускать личной конфронтации и т. п.).

3. Умения входить в продуктивный контакт с каждым отдельным участником дискуссии (выслушивать каждого, активизировать пассивных, отмечать вклад каждого в общий результат и т. п.).

Тему дискуссии рекомендуется записать на доске, всю формулировку, выносимые на обсуждение под вопросы тоже стоит согласовать с группой.

По возможности следует задействовать всех участников дискуссии.

Оценка выразительности и адекватности действий здесь не нужна. Важно, что игра побуждает фантазию, стимулирует двигательную активность участников, способствует их раскрепощению и, как правило, созданию благожелательного эмоционального настроя в группе.

Если работа с группой проводится в конце рабочего дня, можно рекомендовать использовать элементы аутогенной тренировки, направленные на снятие усталости участников и мобилизацию их к новой активности. Естественно, предполагается профессиональное владение ведущим данным методом (каким-то его вариантом), что, кстати, при определенных усилиях вполне достижимо, а главное – весьма полезно.

В дискуссии контакт участников дан как бы в двух измерениях: это групповая активность по решению соответствующей задачи, с одной стороны, и развивающиеся в этом процессе межличностные отношения, с другой. Активность участника дискуссии предполагает вовлеченность не только его знаний, мнений об обсуждаемом предмете, отношения к нему – предметную активность, но и межличностную активность – развитие системы отношений с другими членами группы. Выражение мнения относительно дискутируемой проблемы не может, как правило, не затрагивать суждения других участников. Эти суждения (мнения) могут полностью или частично совпадать, противоречить друг другу и, следовательно, сталкиваться, находиться в оппозиции.

Итак, групповая дискуссия невозможна без столкновения мнений, позиций участников, и с этой точки зрения необходима готовность ведущего к встрече с конфликтом. Вряд ли здесь оправдано отношение к конфликту как явлению отрицательному и нежелательному. Более правильна ориентация не на его избежание или устранение, а на управление им. Желательно, по возможности, его своевременное распознавание. Отсюда вытекает важность для ведущего умения импровизировать, действовать за рамками предусмотренного, преодолевая приверженность старым, сложившимся образцам, страх перед неизвестностью, недоверие к себе, боязнь быть застигнутым врасплох и т. п.

Естественно, любая дискуссия ориентирована на достижение определенного результата. Как уже отмечалось, этот результат может быть различным – обмен информацией, мнениями, выработка решения, достижение согласия и т. д. Подобное многообразие возможных целей групповой дискуссии следует всегда иметь в виду и выбирать, лучше вместе с группой, соответствующую целевую ориентацию, одну либо несколько, последовательно реализуемых.

Психологические исследования обнаружили, что эффект групповой дискуссии является довольно устойчивым по сравнению с лекцией. Эффекты дискуссии могут проявляться по-разному в смысле сроков: некоторые обнаружат себя уже в течение групповых занятий, другие – вскоре после их окончания, в то время как какая-то часть эффектов может проявить себя лишь спустя более или менее продолжительный промежуток времени. Основная причина этой дифференцированной ситуации заключается в том, что между психологическим воздействием групповой дискуссии и конечными

результатами лежит область активности самих участников, которая несет в себе всю многогранность, неповторимость и во многом непредсказуемость их индивидуальностей. Активная позиция участника в генерировании окончательных результатов – момент принципиально важный, отражающий специфику рассматриваемого метода. Только на этом пути активного самосозидания и можно искать действительно серьезные результаты психологического воздействия.

Итак, в целом можно подытожить, что групповая дискуссия может служить прояснению мнений отдельных участников, обнаружению Группового спектра мнений, соотнесению, согласованию точек зрения, подготовке (выработке) группового решения, его принятию.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Выбор индивидуального типа руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных типов руководства:

1. *Невмешательство*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, многое делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

2. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *Задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. *Золотая середина*: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать ориентацию, как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *Команда*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть деловым и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть стиль руководства гибким.

## Задание 2

Проанализируйте состояние концептуальных способностей и наличие личных стандартов у известных вам руководителей.

Использование японской модели принятия решений в практике управления диктует необходимость развития у руководителя некоторых качеств, если они ему не присущи изначально. Согласно традициям, это концептуальные способности и высокие личные стандарты.

*Концептуальные способности* – это способности чувствовать связи между организацией и средой и видеть систему организации как единое целое. В противоположность узкому, специализированному видению действительности от руководителя требуется умение видеть главные направления, создающие для организации благоприятные возможности или угрозу. Концептуальные способности, таким образом, включают в себя:

- широту взглядов и глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичную инициативность, в том числе в условиях риска;
- упорную работу и непрерывное самосовершенствование и обучение.

Высокие личные стандарты включают в себя:

- умение четко формулировать цели и установки; готовность и умение выслушивать мнения других;
- беспристрастность и бескорыстие;
- умение предвидеть последствия принимаемых решений; способность полностью использовать возможности сотрудников;
- личное обаяние;
- способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу

## Задание 3

Представьте себя на месте управляющего среднего ранга, которому делегированы значительные полномочия. Проанализируйте представленные ниже задачи, дополните их или вычеркните излишние. Объясните свое решение.

Необходимые задачи для подчиненного:

- включение расходов по выполнению работы в бюджет в необходимом размере;
- оценка осуществимости работ с возможной демонстрацией этой осуществимости;
- учет прошлого опыта выполнения подобных работ, если он был неудачен, выявление отличий от прошлого опыта;
- преодоление сопротивления консерваторов по поводу радикальности работ (необходимо убедить их, что идея не вызовет немедленных радикальных изменений, и подготовить постепенную программу реализации решений, если это возможно);
- убеждение всех подчиненных в возможности экономии времени, так как аргумент об отсутствии времени на выполнение работ у непосредственных исполнителей часто выдвигается с целью освободиться от очередного поручения;

- оценка реальной стоимости реализации идеи – следует обратить внимание не на цену, а на ценность полученного результата, но при условии, что сумма действительно не является астрономической;

- убеждение сотрудников в целесообразности выполнения работы – надо заранее заручиться их поддержкой, привлекая их к планированию и разработке идеи;

- учет возражений профсоюза или других формальных и неформальных организаций – если предложение затрагивает трудовые отношения, то прорабатывать эти моменты следует заранее, если нет укажите на необоснованность возражений;

- устранить у работников боязнь новизны и перемен – стоит указать на необходимость прогресса на примере успевающих конкурентов смягчить трудности и подчеркнуть выгоды;

- подчеркнуть прогрессивность идеи, перечислить все последствия промедления и «радости» движения в хвосте других фирм;

- решить проблему отказа сотрудников работать над вопросом под тем предлогом, что он не относится к компетенции и обязанностям данных работников – следует указать на единство фирмы, если дело касается ее в целом; и на неразумность отказа в помощи и сотрудничестве в перспективе, когда помощь может понадобиться отказавшему. Изоляционизм часто проявляется в отвержении идей, поступивших извне фирмы, что предполагает тактичное убеждение сомневающихся в необходимости реализации идеи;

- в случае нежелания (неготовности) выполнения работы (возражения людей) лучше не акцентировать на нем внимание;

- неспособность людей старшего возраста воспринять новшества – распространенное заблуждение, так как старые работники лучше всех остальных понимают, что от их усердия и готовности к новому зависит их работа в данной фирме, что в сочетании с опытом дает идеальную почву для реализации новых проектов;

- о возможных отказах работать необходимо, знать заранее;

- ненужность новой идеи при наличии старых методов;

- необходимость отсрочки выполнения – покажите последствия отсрочки, иначе идея будет похоронена;

- учет опыта других при решении проблемы – расскажите то, что знаете;

- противоречие решения стратегии фирмы – если идея хороша, значит надо изменить стратегию.

#### **Задание 4**

Проанализируйте методику и технику проведения деловых бесед в зависимости от классификации. Дополните классификацию и методику.

##### *1. Типы бесед:*

-свободные;

-регламентированные.

##### *2. Этапы проведения беседы:*

-подготовительный;

-ознакомительный;

-основной.

Смоделируйте ситуации, когда вы знаете тему предстоящей беседы, но своего собеседника видите впервые.

### Контрольные вопросы

1. Из чего складывается первое впечатление о незнакомом человеке?
2. Как вы должны приветствовать собеседника?
3. Как задать временные рамки беседы?
4. Как понять, каким образом собеседник оценивает ситуацию?
5. За кем должно быть первое слово в беседе?
6. Когда вам лучше всего изложить свою точку зрения и убедить в ней собеседника?
7. Почему беседа затягивается сверх отведенного для нее вами времени?
8. Нужно ли при беседе выдвигать категоричные суждения?
9. Как отвечать на возражения?
10. Как быть в том случае, когда ваш собеседник имеет ярко выраженное самомнение?
11. В какой последовательности соотносятся между собой обсуждение и решение?

### Задание 5

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного.

Распространенные психологические игры в сфере труда:

1. *Ситуация «Да, но».*

На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, что вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!» Наступает тишина и общая неловкость.

2. *Ситуация «Позор».*

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки, и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

3. *Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится».*

Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по

какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

#### *4. Ситуация «Я глуп».*

Сотрудница, ранее занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

#### *5. Ситуация «Пни меня».*

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений, и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

#### *6. Ситуация «Сейчас я тебе покажу».*

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

#### *7. Ситуация «Зал суда».*

Ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра или более разрушительный конфликт.

## Ответы

### *Ситуация 1*

1. Б находится в роли преследователя. Нужно перейти в роль спасителя и понять, что А не готов принять советы, воспринимая их через призму собственных предрассудков и комплексов и отвергая без анализа. Б должен предложить решение в следующей форме: «Я вижу, вы столкнулись с трудностями и сомневаетесь в эффективности наших предложений. Я предлагаю составить список предложений без обсуждений. Вы потом сами их изучите и сможете воспользоваться».

2. А находится в нервозно-подавленном состоянии, ощущает свою беспомощность и не видит выхода из положения («ученик Я»). С целью перехода в состояние «специалист Я» следует записать все предложения коллег без исключения и обдумать после совещания в спокойной обстановке. Кроме того, надо обязательно проанализировать свое состояние «ученик Я» на совещании, чтобы научиться сначала, контролировать его, а затем избегать.

### *Ситуация 2*

1. Если руководитель поймет, что обращает больше внимания на ошибки, чем на достижения подчиненных, то следует проанализировать достоинства и негативные качества как работы сотрудника, так и его самого как личности. Так активизируется состояние «специалист Я» вместо критического патерналистского «Я», и нормальные коммуникации будут восстановлены.

2. Сотруднику необходимо сознательно активизировать свое состояние «специалист Я» и стимулировать такое же состояние у руководителя четким разграничением достоинств и ошибок в работе и подчеркиванием достоинств. Сотрудник укрепитесь в состоянии «специалист Я», и конфликт будет улажен.

### *Ситуация 3*

1. Если при разговоре с подчиненными вы слышите какие-либо аргументы против вашего решения, то постарайтесь конструктивно с ними разобраться. Помните о том, что многие сотрудники робеют перед начальством, а мнение специалистов должно быть решающим в вопросах, относящихся больше к их компетенции, нежели к компетенции руководителя. Особенно внимательно относитесь к контраргументам и радуйтесь тому, что сотрудник ответственно относится к делу и предупреждает о возможных трудностях. Он может подметить важные моменты и предложить нужные решения.

2. Если вам не удалось убедить шефа никаким способом, то не старайтесь отомстить шефу за невнимание к вашему мнению, соглашаясь с видимой покорностью с неправильным решением. Скажите шефу, что вам надо обдумать это задание, и запишите все аргументы «за» и «против», а также возможные решения по преодолению недостатков принятого решения. Покажите ваши записи руководителю в удобное для вас обоим время. Он будет их читать из состояния «специалист Я», а не из бунтарского «ученик Я», как при первом разговоре. В результате дискуссии будет выработано оптимальное решение и сохранятся добрые отношения руководителя и сотрудника.

### *Ситуация 4*

1. Сотрудница находится в состоянии приспособления («ученик Я»).

Чтобы перевести ее в состояние «специалист Я», следует постоянно спрашивать ее, как она делала свою работу раньше, и ждать конкретного ответа. Для поддержания состояния «специалист Я» применяются следующие вопросы: Какие у вас представления об этом? Как это можно сделать, по вашему мнению? Какой информации вам недостает, чтобы принять самостоятельное решение? какой опыт решения подобных вопросов у вас есть? и др.

2. Если вы видите неадекватную реакцию коллег или начальства на ваши вопросы, то это означает, что вы могли бы решить их сами. Проблема заключается в том, что вы не можете классифицировать недостающую информацию на важную и второстепенную из-за недостаточности опыта. Вопросы о важной информации вам следует задавать, а касающиеся второстепенной – решать самостоятельно. С приобретением опыта к вам придет уверенность в действиях и вы будете решать все вопросы сами, не нуждаясь в постоянном подтверждении правильности решений со стороны коллег и руководителя. Записывайте все вопросы и варианты их решения, и вы увидите, какие из них являются простыми, а какие требуют коллективного решения.

#### *Ситуация 5*

1. Проанализируйте свое отношение к работнику А: выказываете ли вы ему признательность за хорошую работу или принимаете это как должное. Во втором случае начните поощрять его хорошую работу одновременно с тщательным контролем. Обязательно соизмеряйте интенсивность контроля с частотой допущенных ошибок. Чем меньше ошибок, тем меньше контроля. Скажите А о своем двойственном отношении к его работе: с одной стороны, вам нравится качество его работы, с другой — очень раздражают нелепые погрешности. Спросите, что он собирается предпринять, чтобы избежать подобных ситуаций. Если эта тактика после многократного применения не дает никакого результата, то в спокойном и деловом тоне укажите сотруднику на возможные последствия его поведения в форме: «Как вы считаете, что может предпринять администрация, если вы и впредь будете допускать такие ошибки?» Если этот последний стимул состояния «специалист Я» не действует на работника, то стоит подумать о его должностных или иных перемещениях.

2. При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно, но, тем не менее, совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избежание спешки и перегрузок и работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.

#### *Ситуация 6*

1. Проясните для себя, какие мотивы есть у вас для того, чтобы играть в эту игру, оцените для себя распекаемого сотрудника. Если ваша оценка

положительна, то, выражая свое недовольство его поведением, вы, прежде всего должны подчеркнуть его значимость, а затем критиковать:

«Господин А, я ценю вас как ответственного и надежного работника, но вынужден констатировать, что на этой неделе вы трижды опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы в будущем наша совместная работа была более приятной. Что вы собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?» Таким образом, стимулируется состояние «специалист Я» у вас и вашего подчиненного.

2. Ваш начальник формально прав, только он слишком импульсивно реагирует, задевая ваше достоинство. Разрешение ситуации зависит только от вас. Ваш ответ должен быть из состояния «специалист Я», а не «ученик Я», спокойным и конструктивным: «Вы правы, я действительно трижды опаздывал на этой неделе, но уже предпринял определенные меры, чтобы в будущем быть пунктуальным».

### *Ситуация 7*

1. Ваш опыт подсказывает вам правильное решение, но не позволяйте себе высказываться по этому поводу. Переведите дискуссию в деловое русло, и велика вероятность того, что противники придут к согласию и без вас. Если же вы займете одну из позиций, то получите победителя, который будет постоянно апеллировать к вам, и проигравшего, который будет мстить и провоцировать новые игры. Предложите спорящим взвесить все «за» и «против» в прямом диалоге в вашем присутствии как нейтрального советчика. В конце беседы оба участника сформулируют приемлемое для обоих решение.

2. Если вы твердо уверены, что ваши аргументы убедительнее, но ваш коллега не замечает этого, избегайте призывать руководителя в союзники. Это подорвет ваш авторитет как специалиста в своей области. Следует активизировать состояние «специалист Я»: позитивно взглянуть на аргументы коллеги и конструктивно воспринять его предубеждения. Не цепляйтесь за свою позицию из соображений престижа, и напряженность атмосферы спадет сама.

## **Задание 6**

Расположите следующие организационные типы сообщений по порядку убывания эмоциональной насыщенности:

- индивидуальная беседа;
- групповая беседа и слушание лекторов и докладчиков;
- просмотр кинофильма или телепередачи; прослушивание радиопередачи;
- чтение типографского или машинописного текста;
- чтение рукописного текста.

## **Задание 7**

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

– руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;  
– руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости изменить его; – руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку; – руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения; – руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта; – руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

### **Задание 8**

Проведите блиц – собеседование с коллегами по группе и проанализируйте его результаты в соответствии с общими рекомендациями для проведения собеседования.

Общие рекомендации для проведения собеседования:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте ему возможность чувствовать себя свободно.

2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.

3. Оценивайте его только по получению всей информации. Внимательно вслушивайтесь не только в слова кандидата, но и в подтекст.

4. Будьте достаточно гибки, отклоняйтесь от стандартной анкеты при необходимости.

## Задание 9

Проанализируйте имеющийся личный опыт принятия решений с помощью составляющих процесса принятия решений и их заменителей. Сравните принятые решения по следующим позициям:

- оперативность;
- проработка и логичность;
- исполнимость (реальность);
- эффективность;
- масштабы последствий;
- стоимость реализации.

### Составляющие и заменители в процессе принятия решений

Составляющие	Заменители
<p>1. Факторы – неопровержимы, неоспоримы, несомненны; могут изменяться и устаревать; необходимы для принятия решения, но часто недоступны.</p> <p>2. Знания – Тщательно взвешенные факты со всеми выявленными оттенками и взаимосвязями из прошлого опыта; прилагаются к фактам для составления полной картины; при недостаточности требуют советов и суждений.</p> <p>3. Опыт – не обязательно должен быть личным, но обязательно доступным; его следует тщательно хранить, не засекречивая от тех, кому он необходим, не только положительный, но и отрицательный; его надо фиксировать на носителях; следует исключить фракционное использование опыта каждым отделом только для своих.</p>	<p>1. Информация – Может быть истинной и ложной; связана с суждениями; содержит факты; используется в случае отсутствия фактов; должна быть надежной и обоснованной.</p> <p>2. Советы - Обусловлены массой личных факторов изложения фактов прошлого и чужого опыта с выводами; часто имеют скрытый подтекст, прямо противоположный словам; советчики не несут ответственности за данные советы; советы всегда рассматриваются с точки зрения своих знаний и опыта.</p> <p>3. Эксперимент – необходим в отсутствие опыта; должен проводиться с должным вниманием и тщательностью; ввиду высокой стоимости, к нему следует обращаться только при решении стратегических задач или в экстренных случаях.</p>

<u>1</u>	<u>2</u>
4. Анализ – процесс сведения воедино п. 1-3 в обеих колонках, их обработки и оценки в данном контексте с учетом процентов.	4. Интуиция – используется при невозможности проведения анализа; на основе инстинктивного представления о правильном решении делается компетентная, обоснованная догадка; при первой же возможности
5. Суждение – ему нет замены, это главное качество, по которому оценивают человека, принимающего решения.	

### Задание 10

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: «Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным». Обычно при этом ссылаются на следующие причины:

- плохо подготовленные совещания, собрания;
- телефон;
- отсутствие делегирования ответственности;
- отсутствие выбора приоритетов;
- тактика отсрочек;
- неумение говорить «нет»;
- неумение доводить дело до конца;
- помехи со стороны других;
- слишком большой объем чтения.

Приведите ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, мешают вам выполнять все намеченное?
2. Что необходимо сделать, чтобы вы ежедневно могли реализовывать свои планы без перенапряжения?

### Задание 11

Проведите тренинг по увольнению работника и сравните свои действия с предложенным алгоритмом. Объясните свое решение. Правила увольнения работника:

- если сотрудник ничего не добился в течение года, признайте ошибку в его найме и утвердитесь во мнении без всяких оговорок;
- помните, что, оставив его на работе, вы перекладываете его обязанности на других работников, лишая их положенной за это доли вознаграждения; и, кроме того, на другом месте, в другой фирме данный работник может проявить себя с лучшей стороны, и надо дать ему эту возможность;
- не будьте чрезмерно жестоки и не высказывайте работнику то, что накопилось; найдите причину, которая была бы правдива и не ранила собственное достоинство, как работника, так и ваше;
- часто такой причиной может быть несоответствие должности увольняемого и штатного расписания (возможны варианты);

- если вам досталась компания, нуждающаяся в чистке, то вместо увольнения всех или большинства сотрудников лучше уйти самому вместе с преданными людьми и начать дело в другом месте.

### Задание 12

Определите, для какой организационной структуры, в какой момент ее развития наиболее эффективен тот или иной стиль руководства и тип влияния. Как они связаны с типом работника и его должностными обязанностями. Приведите практические примеры.

Таблица

#### Сравнение стилей руководства и типов влияния

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль управления	Стиль управления	Стиль управления
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решений руководитель советуется с коллективом или принимается коллективное решение	
Способ доведения решений до исполнителей	Показывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает	Просит, часто упрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и думающих работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников с широким кругозором	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Гипертрофированное самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных

Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная, дружелюбная манера поведения с высокой степенью самоконтроля	Мягко, покладист, иногда легковерен
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея ее обеспечить
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание – основной метод воздействия, поощрение – для избранных	Постоянно использует различные виды стимулов	Использует поощрения чаще, чем наказания

### Задание 13

Нередко высказывается мнение, что зарплата сотрудников фирмы должна складываться из трех частей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учетом фактора стоимости жизни;
- за достигнутые результаты в работе за прошедший период;

Этот подход не является бесспорным.

Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы сотрудника фирмы, банка или иной организации в зависимости от имеющихся результатов, исходя из реалий современной.

### Задание 14

Современный работник, как правило, имеет деградированное трудовое сознание, обусловленное социокультурной базой жизни людей в последние 70 лет. Особенности менталитета работника, такие как склонность к иждивенчеству, безответственное отношение к труду, нежелание повышать квалификацию или изменить специальность и другие, необходимо учитывать при использовании на практике теоретических и практических разработок в области управления вообще и персоналом в частности. Важное значение для управления имеют правильная оценка менталитета российского работника и руководителя и усилия по его коррекции в направлении, адекватном современному бизнесу.

Следует выделить проблему *существования двух типов работников*: Со скудной и с богатой мотивацией. В первом случае работник не способен приспособливаться к новым условиям труда; имеет низкий профессиональный уровень и не стремится его повысить; отвергает любые инновации и хочет рутинной работы с гарантированным заработком, не зависящим от качества и интенсивности труда. Такого рода тип работника не имеет перспектив высокой степени занятости в бизнесе.

Большинство работников с богатой мотивацией и большим производственным и жизненным опытом обычно находятся в возрасте около 50 лет и более. Но при их найме бизнес обогащается талантливыми кадрами и достигает высоких результатов работы несмотря на увеличение затрат на внутренние социальные программы.

Дайте более развернутую характеристику группам работников российских предприятий с акцентом на их деловые качества и возможность адаптации к современным условиям бизнеса. Укажите отличительные психологические черты имеющихся групп и выделите дополнительные.

### **Задание 15**

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности

- проанализировать, как вы тратите свое время;
- провести анализ стоящих перед вами задач по принципу их значимости; определить, какие задачи являются приоритетными;
- сформулировать свои долгосрочные цели;
- ввести в практику планирование своего времени;
- стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?
2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?
3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?