**Задания для выполнения контрольной работы**

Данная работа включает в себя три типа заданий:

1. Реферат-обзор.
2. Практическая ситуация (кейс).
3. Понятийная (сводная) таблица.

Задания для выполнения данной контрольной работы выбираются согласно, варианта, который, в свою очередь, определяется в соответствии с указаниями, описанными ранее.

***Задание 1– Реферат-обзор***

Задание для выполнения реферата-обзора выбирается в соответствии с вариантом (таблица 6).

*Таблица 6 – Темы для выполнения задания 1*

| **№ Варианта** | | **Тема реферата** |
| --- | --- | --- |
|  |  | Управленческая деятельность как предмет социально–психологического анализа |
|  |  | Социально-психологические особенности управленческой деятельности |
|  |  | Психологическая структура деятельности |
|  |  | Психологические аспекты управленческих воздействий и решений |
|  |  | Психологические и социальные механизмы управления персоналом |
|  |  | Социально-психологические аспекты управления персоналом |
|  |  | Социально-психологические приемы формирования коллектива |
|  |  | Применение социально-психологических методов управления персоналом |
|  |  | Социально-психологические основы адаптационного процесса персонала |
|  |  | Мотивационная сфера личности как фактор управления человеческими ресурсами |
|  |  | Профессионализация в сфере управления человеческими ресурсами |
|  |  | Психология совместной деятельности |
|  |  | Основы психологической диагностики и оценки персонала |
|  |  | Лидерство и руководство. Стили и этика руководства |
|  |  | Межличностные отношения. Феномен межличностной совместимости и межличностный конфликт |

***Задание 2 – Практическое задание***

Задание для выполнения практического задания выбирается в соответствии с вариантом (таблица 7).

*Таблица 7 – Темы для выполнения задания 2*

| **А** | **В** | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **0** | 1 | 26 | 11 | 17 | 3 | 28 | 13 | 19 | 5 | 10 |
| **1** | 28 | 16 | 2 | 27 | 12 | 18 | 4 | 21 | 14 | 20 |
| **2** | 25 | 10 | 29 | 10 | 1 | 14 | 30 | 7 | 4 | 6 |
| **3** | 15 | 27 | 24 | 13 | 29 | 9 | 20 | 15 | 21 | 15 |
| **4** | 23 | 30 | 9 | 30 | 11 | 2 | 15 | 5 | 7 | 27 |
| **5** | 26 | 14 | 12 | 1 | 24 | 19 | 8 | 21 | 16 | 22 |
| **6** | 29 | 22 | 25 | 8 | 3 | 16 | 6 | 15 | 7 | 8 |
| **7** | 4 | 7 | 2 | 21 | 18 | 23 | 4 | 19 | 23 | 17 |
| **8** | 13 | 28 | 5 | 1 | 11 | 20 | 17 | 25 | 9 | 6 |
| **9** | 6 | 3 | 12 | 27 | 22 | 26 | 10 | 5 | 18 | 24 |

***Практическая ситуация 1***

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?

2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?

4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

***Практическая ситуация 2***

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен.

Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте свою оценку ситуации.

2. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?

3. Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

***Практическая ситуация 3***

***Функции управления и их психологические аспекты***

1. Вы — руководитель подразделения, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру: первый отдел состоит преимущественно из мужчин, второй — из женщин. В отчетном квартале подразделение выполнило основные показатели, но возникли проблемы с качеством продукции. Брак в работе допустил первый отдел. Второй отдел не виноват в снижении качества, но там были допущены нарушения в трудовой дисциплине. Премия всему подразделению была снижена за брак в работе и рассчитана пропорционально численности сотрудников.

Каким образом и в каких пропорциях вы разделите премию? Объясните почему?

2. Вы — директор по персоналу средней по размерам компании. В компании предусматривалось обучение сотрудников вне предприятия по краткосрочным обучающим программам. Сотрудникам во время прохождения обучения сохранялась средняя заработная плата, и средства на оплату обучения выделяла организация. Директор компании считает проведение программ обучения экономически нецелесообразными и предлагает отменить эту статью расходов.

Опишите ваши действия.

3. Вы — директор магазина. Продавец М. И. Иванова работает в магазине один год. За это время ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент товаров, установить доброжелательные отношения с коллегами. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. На вопросы покупателей реагирует вяло, старается свести общение с покупателями к минимуму. Потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят. С куда большей увлеченностью М. И. Иванова занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале.

Опишите ваши действия.

4. Вы — руководитель подразделения. Вас вызывает к себе директор и сообщает:

— У вас в подразделении проблемы с персоналом: сотрудники работают плохо, а вы с ними не справляетесь. Я сам буду принимать решение о том, кто останется в компании и на какой должности.

Вы же уверены, что персонал квалифицированный, производственные задачи с успехом решаются, вновь принятые работники хорошо адаптируются в данном подразделении. Сдругойстороны, наблюдается недовольство сотрудников авторитарным стилем высшего руководства.

Опишите ваши действия.

5. Вы — начальник отдела по работе с клиентами. Менеджер вашего отдела приложил много усилий, чтобы достичь договоренности о сотрудничестве с клиентом. Менеджер на всем этапе ведения клиента работал безупречно. Клиент сложный, капризный, привлекающий к себе много внимания. На этапе заключения договора клиент обращается к вам с требованием заменить менеджера, иначе он будет сотрудничать с другой компанией. Мотивирует это требование тем, что не уверен в дальнейших успехах совместной работы.

Опишите ваши действия.

***Практическая ситуация 4***

Психологические аспекты управления групповыми явлениями в организации.

1. Вы — специалист по отбору персонала компании. Вы выявили двух претендентов, которые наиболее соответствуют требованиям к вакантной должности, они продемонстрировали необходимый уровень профессиональных навыков, имеют приблизительно одинаковый опыт работы и профильное образование. Оба кандидата лично вам не знакомы, в вашей организации они никогда ранее не работали.

По каким критериям вы будете делать выбор?

2. Вы — руководитель коммерческой организации. В ней освободилась должность руководителя подразделения. Вам рекомендуют специалиста высокой квалификации люди, мнению которых вы доверяете. В вашей организации есть специалист, претендующий на эту должность. Оба претендента по объективным критериям соответствуют требованиям к должности.

Какое решение вы примите?

3. Вы пришли в компанию на должность заместителя директора по персоналу, с численностью персонала более 1000 человек. Текучесть персонала на уровне 26% в год.

Опишите ваши действия.

***Практическая ситуация 5***

***Психологические аспекты управления групповыми явлениями в организации***

1. Опираясь на знания об особенностях типов акцентуаций характера, приведите примеры ситуаций, в которых проявляются черты конкретного типа.

2. Предложите рекомендации руководителю, благодаря которым он сможет выстроить оптимальные деловые отношения с работником — представителем конкретного типа акцентуации характера.

3. Предложите как можно больше способов облегчения адаптации нового сотрудника. Затем в процессе критического анализа отберите те из них, которые наиболее подходят для выбранной организации.

4. Опишите основные задачи, которые приходится решать представителю вашей профессии. Определите, какие характеристики личности необходимы для достижения вершин мастерства в данной профессии. Используйте для подготовки модель личности по К. К. Платонову.

***Практическая ситуация 6***

***Психология субъекта управления***

1. Вы — начальник эксплуатационной службы автотранспортного предприятия. Недавно в организацию было закуплено несколько новых автобусов, которые сразу были распределены между водителями. К вам обратился с просьбой предоставить ему новый автобус водитель высокой квалификации, давно работающий в вашей организации. Старый автобус, на котором он работал много лет, часто ломается, водитель теряет в заработной плате даже по сравнению с молодыми водителями, работающими на новых автобусах. Если его просьба не будет удовлетворена, то он подаст заявление об уходе. Положение на предприятии сложное: около 60% автобусов имеет высокий уровень износа, вновь принимаемые водители не хотят работать на старых автобусах, поэтому предприятие испытывает кадровый голод.

Опишите ваши действия. Обоснуйте ваше решение.

2. Вы — директор магазина. Заведующая секцией, ранее работавшая продавцом, хорошо справляется с новой работой. Но она постоянно обращается к вам с вопросами как своему непосредственному руководителю. Вопросы эти, как правило, имеют уточняющий характер и косвенное отношение к поставленным перед ней задачам. Она прекрасно может сама ответить на эти вопросы. Опишите ваши действия.

3. Вы — руководитель службы управления персоналом производственного предприятия. Вы проводите собеседование с претендентом на вакантную должность начальника цеха. По объективным показателям эта кандидатура вам подходит, такого работника вы давно искали. В ходе собеседования вы выявляете, что он негативно настроен по отношению к работникам-женщинам и представителям других национальностей.

Опишите ваши действия. Обоснуйте свой ответ

4. Клиент, с которым у вас давние деловые отношения, предъявляет вам претензию относительно качества поставленной продукции. Этот клиент знает, что ваш отдел несет ответственность только за своевременность поставки продукции, а за качество изготовления продукции отвечают другие отделы.

Опишите ваши действия. Аргументируйте свой ответ.

5. Вы — менеджер по персоналу. К вам обратился с просьбой мастер цеха: организовать увольнение плохого работника.

Опишите ваши действия.

***Практическая ситуация 7***

***Психологические аспекты связующих процессов в организации***

1. Вы — менеджер по персоналу. Менеджер по продажам нагрубила важному клиенту. Клиент написал жалобу на ваше имя. Менеджер по продажам не видит свою ошибку и уверена в своей правоте.

Опишите ваши действия.

2. Вы — старший отдела операционистов коммерческого банка. Операционист Сидорова И. С. (19 лет) работает менее одного года. К работе относится ответственно, в общении с клиентами приветлива, инициативна. Но она систематически нарушает дресс-код. На ваши замечания не реагирует.

Опишите ваши действия.

3. Вы — мастер цеха. Начальник цеха, не обращаясь к вам, дает вашему подчиненному задание. Причем ваш подчиненный уже занят выполнением вашего поручения. Оба задания срочные и важные.

Опишите ваши действия.

4. Работник выполняет свою работу достаточно качественно. Но при этом постоянно допускает мелкие неточности, которых можно избежать. Ваши замечания на некоторое время делают его внимательнее, ошибки прекращаются. Затем ситуация повторяется.

Опишите ваши действия.

5. Вы — менеджер по персоналу компании. Вы проводите собеседование с кандидатом на вакантную должность руководителя подразделения. По всем объективным критериям к должности соискатель подходит. Но кандидат ведет себя по отношению к вам высокомерно и пренебрежительно говорит:

— Вы действительно считаете, что сможете удивить меня своими вопросами? Я заранее знаю, что вы меня спросите. Может, придумаете что-нибудь пооригинальнее?

Опишите ваши действия.

***Практическая ситуация 8***

***Конфликт в управленческой деятельности***

1. Вы — директор по управлению персоналом крупной производственной компании. Эту должность вы занимаете 3 месяца. До этого назначения вы работали на этой должности в другой, менее крупной, организации. В результате проведенного анализа системы найма и отбора персонала вы выяснили, что подбор новых сотрудников на руководящие должности осуществлялся по рекомендации высокопоставленных родственников и знакомых.

Опишите ваши действия.

2. Вы — начальник цеха. В настоящий момент вы находитесь в очередном отпуске. Вам звонят домой и сообщают, что один из ваших подчиненных в состоянии алкогольного опьянения спровоцировал драку на рабочем месте, в результате которой два человека получили серьезные травмы и госпитализированы.

Опишите ваши действия.

3. Вы 3 месяца назад назначены на должность мастера цеха. Ваш подчиненный, ранее претендовавший на эту должность, не выполняет ваших указаний, работает ниже своих возможностей, постоянно старается сделать акцент на ваших просчетах и ошибках и продемонстрировать их окружающим. Он — высококвалифицированный, очень ценный для организации работник, имеющий большой стаж работы в этом цеху.

Опишите ваши действия.

4. Вы — мастер цеха. Молодой токарь не справляется со своей работой и в качестве аргумента приводит отсутствие удовлетворения от своей работы.

Опишите ваши действия.

5. Вы — руководитель отдела продаж. В вашем отделе в последнее время упали продажи из-за частых конфликтов ваших сотрудников и потенциальных покупателей.

Опишите ваши действия.

***Практическое задание 9***

***Жизненные стадии и циклы организации***. Кейс

Прочитайте текст и проведите анализ ситуации, а потом ответьте на вопросы и выполните задания:

Известное кадровое агентство, специализирующееся в основном на прямом поиске специалистов, решило освоить новое направление деятельности (создать новую компанию под новым брендом, не рекламируя его как новое направление деятельности этого агентства) — поиск и закрытие вакансий среднего и низшего звена поточным методом. Первоначально методы работы и мотивация персонала были перенесены без изменений из главного агентства.

1. Поиск компаний-клиентов осуществлялся на тематических выставках, никакой рекламы в специализированных газетах дано не было. В результате подобной тактики было приобретено очень мало клиентов, с единичными обращениями за закрытием вакансий. Не было обеспечено постоянного и большого притока заказов и компаний-клиентов.

2. В компанию набирались люди без опыта работы в рекрутинге, которым практически сразу давали для закрытия трудные вакансии, называя это «тренажером для новичков». (В главном агентстве существует рабочая группа, в которой руководитель рабочей группы (рекрутер, который имеет успешный опыт самостоятельного закрытия большого числа вакансий) подбирает себе ассистентов, которых учит на первоначальном этапе и постоянно контролирует в дальнейшем.)

3. Схема мотивации была перенесена из главного агентства (фиксированный оклад + % от закрытия вакансий), где существовала жесткая норма прибыли в месяц на человека.

После 3—4 месяцев работы среди новичков (5 человек) определялся один лидер, человек, которому удавалось закрывать от 3 до 5 вакансий в месяц. Все остальные сотрудники ушли из агентства, не закрыв ни одной, либо закрыв одну вакансию за все время работы в компании. Агентство ни разу не выполнило план работы в месяц и не принесло заявленной прибыли. На основании этого руководство компании решило поменять мотивацию персонала и браться за выполнение заявок только на подбор типовых вакансий (торговые представители, секретари, водители, менеджеры по продажам). Бюджет на рекламу бренда компании и на подачу рекламных объявлений об открытых вакансиях в газеты не был выделен. Поиск кандидатов осуществлялся только при помощи бесплатных интернет-сайтов.

Заказов не прибавлялось.

Схема мотивации была предложена следующая: фиксированный оклад + маленький бонус (фиксированный) за каждую закрытую вакансию.

Постоянно набирались новые сотрудники без опыта работы. А рекрутеры, проработавшие уже несколько месяцев, не были полностью обеспечены заказами.

По результатам работы по новой схеме мотивации в следующем квартале — из 6 штатных рекрутеров осталось 2. Из вновь набранных сотрудников осталось работать 4 человека, 5 человек ушли через неделю работы. Агентство ни разу не смогло принести заявленную прибыль.

* На какой стадии и фазе развития находится анализируемая компания?
* Назовите проблемы стратегического развития компании.
* Каких сотрудников (опыт и личные качества) нужно было бы привлечь на работу в данную компанию?
* Составьте план адаптации новых сотрудников.
* Какую схему мотивации рекрутера можно было бы предложить в данных условиях?

***Практическое задание 10***

***Кадровый менеджмент на разных стадиях развития организации***. Кейс

Прочитайте текст и проведите анализ ситуации, а потом ответьте на вопросы и выполните задания:

Евгений Кафельников, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Евгения, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению. Центр предлагает общие программы для всех желающих, а также разрабатывает специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению Евгения, начальный период «компании-семьи», когда «каждый старался изо всех сил», завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

* Сформулируйте проблему, с которой столкнулась организация.
* Определите организационную культуру организации.
* Определите стадию и цикл развития организации.
* Какова структура организации?
* Какие цели в области управления персоналом должны быть поставлены в этой организации?
* Какие рекомендации можно сформулировать по выходу организации из сложившегося тупика?

***Практическое задание 11***

***Кадровая политика***. Кейс

Прочитайте текст и проведите анализ ситуации, а потом ответьте на вопросы и выполните задания:

Частная компания занимается курьерской доставкой корреспонденции по Москве. В обязанности сотрудников отдела по работе с клиентами входит прием заказов и оформление документов на доставку в течение одного дня. Заказы принимаются утром, с 8.00 до 9.30. Штат отдела составляют операторы, в основном молодые девушки.

Работа начинается рано. Девушки опаздывают. Часть звонков, в том числе срочных, остается без ответа. Компания теряет клиентов.

Руководство отдела и компании боролось с опозданиями следующими методами:

— полная смена персонала;

— штрафы за опоздания, вплоть до увольнения;

— премирование за первых клиентов.

Все оказалось недейственным. Наконец, решили применить современные методы управления персоналом: привлечь девушек к управлению компанией, вовлечь их в процесс решения задач, стоящих перед организацией.

Было организовано собрание трудового коллектива отдела, где руководство наглядно (с цифрами и графиками) продемонстрировало операторам, как важна их качественно выполненная работа для компании, какое финансовое значение она имеет.

В итоге сотрудницам отдела по работе с клиентами было предложено самостоятельно решить существующую проблему с опозданиями и в дальнейшем подбирать и формировать коллектив отдела коллегиально.

Девушки справились с данной задачей отлично. Привлечение их к решению проблемы позволило им осознать свою значимость для компании. У сотрудниц появилась мотивация к качественному труду. В процессе поиска решения сама собой решилась проблема с опозданиями.

Руководство компании признало высокую эффективность такого подхода. Было принято решение и дальше его использовать.

* В чем причина неэффективности тех методов, которые руководство использовало ранее?
* Охарактеризуйте решение, использованное руководством.
* Чем можно объяснить успех применения современных методов управления персоналом?
* Предложите другие эффективные способы решения данной проблемы, если бы это была ваша организация.

***Практическое задание 12***

***Методы поддержания работоспособности персонала***. Кейс

Прочитайте текст, а потом ответьте на вопросы и выполните задания:

Сеть розничных магазинов отделочных материалов, работающая под маркой Торговый дом «Товарiщъ», была образована в 1996 г. В настоящее время сеть включает шесть широкоформатных магазинов. В ближайший месяц к открытию готовится седьмой магазин. Все магазины расположены в различных городах России. Управление сетью строится по принципу холдинговой структуры: есть управляющая компания, находящаяся в Москве, которая определяет единые правила, политику, процедуры работы всех магазинов сети. Только в двух магазинах имеется собственный менеджер по персоналу. В других магазинах функции отдела персонала распределены между директорами, заместителями директоров по административным вопросам. Все менеджеры по персоналу магазинов и сотрудники, исполняющие их обязанности, функционально подчиняются начальнику службы персонала управляющей компании.

В настоящее время в компании внедрены и действуют следующие документы, регламентирующие работу с персоналом: Положение о приеме и адаптации персонала, Положение об аттестации, Положение об учете рабочего времени, Положение о взысканиях, Положение о социальном фонде, Положение о системе оплаты труда, Положение о фонде персональных накоплений.

В связи с тем, что рынок отделочных материалов является узкоспециализированным, перед службой персонала холдинга всегда возникала проблема подбора квалифицированных продавцов-консультантов, не только владеющих навыками продаж, но и обладающих знанием специфики товара. Длительное время уходит на подготовку продавцов-консультантов по специфическим знаниям о товаре, чтобы они могли грамотно проконсультировать клиента. По окончании испытательного срока, а также ежегодно каждый продавец-консультант проходит аттестацию, которая включает: знание товара, навыки продаж, знание документов, регламентирующих деятельности магазинов сети.

Текучесть среди продавцов-консультантов составляет примерно 50% в год. Компания вынуждена нести большие затраты на подготовку новых продавцов-консультантов, часть из которых увольняется либо по истечении испытательного срока, опасаясь не пройти аттестацию, либо по истечении непродолжительного периода после прохождения аттестации, либо до начала ежегодной аттестации.

* Проанализируйте ситуацию работы с торговым персоналом в компании.
* Какие меры необходимо предпринять для сокращения текучести торгового персонала в компании?
* Каким образом можно повысить эффективность передачи знаний о товаре новым продавцам-консультантам?

***Практическое задание 13***

***Методы поддержания работоспособности персонала***. Кейс

Прочитайте текст, а потом ответьте на вопросы и выполните задания:

Центр поддержки клиентов (ЦПК) — одна из самых многочисленных и молодых служб в компании и для большинства сотрудников именно с этой службы начинается карьера в компании.

Отдел мониторинга показателей и контроля качества работы, является подразделением ЦПК. Сотрудники отдела, женщины 26—28 лет, высококвалифицированные специалисты, хорошо выполняющие свои функциональные обязанности, работают в ОМиКК около 3 лет, стаж работы в самой компании 5 лет.

Сотрудники начинали деятельность в отделе оперативного обслуживания обычными операторами и с течением времени, продвигаясь по «матрице карьерного роста», достигли позиционного уровня 6.3. Это самый высокий уровень для старшего специалиста. Дальше идет или ведущий специалист, или менеджерская позиция. Таких вакансий в ЦПК мало, и они открываются редко, а переход в другие отделы компании маловероятен, так как на это влияет специфика работы в ЦПК (руководители других подразделений принимают на работу более молодых сотрудников, с невысокой заработной платой).

Последнее время сотрудники мониторинга все чаще поднимают вопрос о своем дальнейшем развитии в компании. Как таковой карьерный рост для них прекратился, соответственно заработная плата не поднимается выше позиционной «вилки». Руководитель группы отмечает, что у таких сотрудников снижается эффективность работы по сравнению с более молодыми сотрудниками.

За длительное время работы в компании сотрудники прошли специализированное обучение и тренинги, необходимые для профессионального развития, были признаны лучшими, портрет одного из сотрудников помещен на Доску почета. Сотрудники являются приверженцами компании. Им нравится работа, хорошая обстановка в коллективе, и увольняться они не собираются.

* Что делать с такими сотрудниками в организации?
* Можно ли, используя средства планирования карьеры, изменить ситуацию?
* Как повысить эффективность работы таких сотрудников?

***Практическое задание 14***

***Управление как функция социального контроля***

1. Проведите анализ результатов социологических исследований ведущих отечественных консалтинговых компаний по проблемам управления и выделите основные стили управления, характерные для современных российских предприятий.

2. Проведите контент-анализ телевизионных рекламных роликов (видеоряд) и составьте классификацию основных стереотипов социального поведения, которые внушаются потребителю рекламной продукции.

***Практическое задание 15***

***Стимулирование и мотивация в системе управления***

1. Разработайте программу и методический инструментарий (анкета, опросной лист) эмпирического исследования по вопросам трудовой мотивации и ценностных ориентаций работников.

2. Какие практические результаты можно извлечь из известных вам теорий трудовой мотивации?

***Практическая ситуация 16***

***Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения***

Ответьте на вопросы:

* Что такое в общем представлении мотивация и потребности?
* Расскажите про взаимосвязь потребностей и мотивов.
* Что такое материальная и нематериальная мотивация?
* Перечислите мотивы персонала.
* Проанализируйте комплексный и индивидуальный подход к стимулированию.
* Что такое мотивационные системы?
* Как управлять мотивацией персонала?
* Перечислите общие проблемы в построении и реализации мотивационных систем.

***Практическая ситуация 17***

***Стиль руководства***

Ответьте на вопросы:

* Объясните место руководителя в системе производственных и социальных отношений.
* Что такое «роли руководителя»?
* Расскажите об особенностях исполнения различных ролей руководителем.
* Ожидания от деятельности руководителя: что это?
* Перечислите основные виды деятельности руководителя.
* Что представляет собой «эффективность исполнения руководящей деятельности»?

***Практическая ситуация 18***

***Стиль руководства***

Ответьте на вопросы:

* Перечислите типы руководителей.
* Расскажите о методах построения эффективной деятельности руководителя в зависимости от доминирующего типа.
* Расскажите об особенностях стилей управления.
* Перечислите профессионально значимые качества руководителя.
* Расскажите о методах оценки собственных управленческих компетенций.
* Что такое внутренняя и внешняя ориентация в построении модели оценки и личностного плана развития?
* Что такое «Формирование индивидуальной программы развития»?

***Практическая ситуация 19***

Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Выберете и обоснуйте свои вариант поведения в этой ситуации:*

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

***Практическая ситуация 20***

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Выберете и обоснуйте свои вариант поведения в этой ситуации*

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный

разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на

деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

***Практическая ситуация 21***

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?Выберете и обоснуйте ответ.*

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

***Практическая ситуация 22***

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

*Как Вы начнете беседу при встрече?Выберете и обоснуйте ответ.*

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

***Практическая ситуация 23***

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

*Как Вы ответите на звонок?Выберете и обоснуйте ответ.*

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку? оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

***Практическая ситуация 24***

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

*Как Вы себя поведете?Выберете и обоснуйте ответ.*

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы

новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа

их затянулась и пора браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его

к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

***Практическая ситуация 25***

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

*Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?Выберете и обоснуйте ответ.*

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и

упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками.

5. Распределите премию другим способом.

***Практическая ситуация 26***

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый вариант решения*.*Выберете и обоснуйте ответ.*

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.

2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.

3. Напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.

4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания.

***Практическая ситуация 27***

Светлана – руководитель небольшого подразделения на фабрике. В подчинении находится 10 человек.Во время ее управленческой деятельности возникали различные сложные ситуации с подчиненными.

Подразделение Светланы занимается несколькими направлениями.Коллектив разновозрастной – от 25 до 60 лет.Стиль в управлении Светланы – максимальная тактичность, «сглаживание углов». Она очень сдержанный человек, стремящийся проявлять в основном только положительные стороны.

Конфликт по ее мнению – неблагоприятный признак.Сотрудники одного из направлений периодически испытывают недовольство своим руководителем – стилем управления, уровнем компетентности, стратегией развития направления. Регулярно делятся своей позицией с самой Светланой, поднимают эту тему в беседах с коллегами.

Светлана по сложившейся на работе ситуации делится переживаниями с подчиненными. По сути, жалуется. Она рассказывает. как «неправильно» нерадивые подчиненные работают, действуют, общаются с ней. Критикует их конфликтность.Недовольство (не будем разбирать – обоснованное или нет) со стороны «бунтарей» постепенно нарастает.

Руководитель Светлана продолжает возмущаться неправильной с ее точки зрения позицией вверенных в ее управление сотрудников и жаловаться другим подчиненным на них.

* Проанализируйте ошибки Светланы.
* Подберите эффективные инструменты для их ликвидации.

***Практическая ситуация 28***

В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна.

В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

* Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
* Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
* Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

***Практическая ситуация 29***

***Психология управления как научно-прикладная область социально-психологического знания***

1. Ваш подчиненный, минуя вас, обращается к вышестоящему руководителю за разъяснениями по поводу данного вами поручения. Причем это происходит неоднократно. Опишите Ваши действия.

2. У вас возникает спор с подчиненным по поводу покупки нового оборудования. Вы настаиваете на приобретении оборудования определенной марки, у вашего подчиненного другое мнение, он это мнение не аргументирует и не пытается вас переубедить, но проявляет скрытое недовольство вашим решением. Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Опишите Ваши действия.

3. Вы — преподаватель. Ваша задача — объяснить студентам специфику управленческого труда.

***Практическая ситуация 30***

***Психология управления как научно-прикладная область социально-психологического знания***

1. В вашей компании принято решение о введении новой должности руководителя отдела маркетинга. Ваша задача — объяснить претендентам на эту должность специфические особенности данного вида труда, опираясь на знания о структуре деятельности.

2. Вы — руководитель отдела продаж. К вам обратился клиент с жалобой на вашего подчиненного. Суть его претензий в том, что клиент считает вашего подчиненного непрофессиональным и поэтому желает прекратить деловые отношения с вашей компанией. От этого контракта вы ожидали поступления крупной денежной суммы.

Опишите Ваши действия.

3. Вы заказали крупную партию товара в компании, с которой сотрудничаете много лет. Но в этой партии оказалось более 20% брака. Вами была произведена предоплата 60% от всей стоимости заказа. Ваше руководство предъявляет к вам претензии и требует от вас договориться с поставщиком о замене всей партии и оплате транспортных расходов в качестве компенсации.

Опишите Ваши действия.

***Задание 3 – Понятийная (сводная) таблица***

Для составления понятийной таблицы используйте термины, определенные в соответствии с вариантом контрольной работы(таблица 7). В таблице 9 приведен пример выполнения задания 3 – составление понятийной таблицы.

*Таблица 9– Понятийная таблица по теме «Социально-психологические основы управления персоналом»*

| **№** | **Термин** | **Определение / характеристика** |
| --- | --- | --- |
|  | Социально-психологические основы управления персоналом | это способы влияния на коллектив или отдельных работников для координации их деятельности в процессе функционирования организации |
|  | Социальные механизмы управления персоналом | это методы, которые используются для создания благоприятной атмосферы внутри коллектива |
|  | Формирование творческой атмосферы | это процесс создания обстановки, стимулирующей творческий поиск и эмоциональный комфорт. Такая атмосфера поддерживает креативность, стимулирует сотрудничество и помогает воплощать инновационные идеи |
|  | Социальное стимулирование развития персонала | это форма стимулирования, связанная с созданием благоприятного коллективного климата и развитием командного духа |
|  | Удовлетворение духовных и культурных потребностей сотрудников | это предоставление работникам возможности социального общения. Примеры удовлетворения этих потребностей: организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и другие |
|  | Формирование и развитие благоприятного психологического климата | это деятельность, направленная на создание атмосферы доверия, взаимопонимания, совместного подхода к решению задач и достижению целей |
|  | Тимбилдинг | проведение мероприятий для укрепления связей в коллективе, помощи в понимании друг друга, развития навыков командной работы |
|  | Система социальных норм поведения | **это совокупность общепризнанных правил, образцов поведения, стандартов деятельности**, призванных обеспечивать упорядоченность, устойчивость и стабильность социального взаимодействия индивидов и социальных групп. Социальные нормы задают стандарты рекомендуемых поведенческих актов, определения того, «что и как надлежит делать» |
|  | Развитие у сотрудников инициативы и ответственности | это целенаправленная работа, которая создаёт условия, побуждающие сотрудников активно участвовать в жизни компании, предлагать новые решения и брать на себя больше ответственности |
|  | **Формирование системы поощрений и нравственных санкций** | это один из социально-психологических методов управления персоналом.Он заключается в разработке и применении системы стимулов, которая включает в себя совокупность требований и соответствующую им систему поощрений и наказаний. Цель такого метода — помочь сотрудникам соблюдать правила, выполнять определённые условия и программы, сформировать самодисциплину и самоконтроль, построить внутреннюю систему ценностей. |
|  | И т.д. … |  |
|  | … |  |
|  | … |  |

**Примерные вопросы для защиты контрольной работы**

1. Поясните основные составляющие объекта Вашего реферата.
2. При написании реферата какие особенности предмета исследования Вы бы стали применять на практике? Ответ аргументируйте.
3. Какое из решений кейса вам далось наиболее тяжело и с чем это связано.
4. Что послужило основой к формированию ответовк практическому заданию.
5. Какая характеристика заданного термина Вам наиболее близка и почему?