

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ"**

---

**Кафедра менеджмента**  
Е.В. Степаненко

**КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

ПОСОБИЕ

по изучению дисциплины и проведению практических занятий

*для студентов IV курса*  
*специальности 030602*  
*дневного обучения*

**Москва-2006**

Рецензент: канд. экон. наук, доц. М.А. Курилец

Степаненко Е.В.

Коммуникационный менеджмент: пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий. - М.: МГТУ ГА, 2006. - с.

Данное пособие издается в соответствии с учебным планом и рабочей программой по дисциплине «Коммуникационный менеджмент» для студентов IV курса специальности 060302 дневного обучения.

Пособие содержит деловые игры, тренинги, практические ситуации, методические рекомендации по выполнению практических занятий, тесты для подготовки к рубежному контролю, глоссарий, список литературы.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 31.08.06г. и методического совета . . г.

## Введение

Возникновение коммуникационного менеджмента связано со стремлением политиков, предпринимателей, финансистов к комплексному, эффективному решению коммуникационных проблем в отношениях с общественностью. Чтобы получить намеченный результат коммуникации, процессом передачи информации необходимо управлять. Только управляемая профессионалом коммуникация обеспечит надежное взаимопонимание, сотрудничество — продавца и покупателя, банкира и вкладчика, кандидата и его избирателей, местной и федеральной власти с общественностью.

Основной целью изучения дисциплины "Коммуникационный менеджмент" – является обучение студентов решению проблемных ситуаций, выбору стратегии, планированию и реализации коммуникационных программ той или иной организационной структуры.

Основными методами обучения являются чтение лекций и проведение практических занятий. Практические занятия включают в себя комплекс активных форм обучения: деловые игры, ситуационный анализ, тренинги, а также тесты, глоссарий, приложения.

В методическом пособии раскрываются зарекомендовавшие себя в зарубежной и отечественной практике технологии, методы, позволяющие оказывать регулирующее воздействие на коммуникацию, управлять ею; представлены методические рекомендации по выполнению следующих практических заданий: деловая игра "Эффективная коммуникация", позволяющая выявить у студента наиболее значимый канал коммуникационного взаимодействия; тренинг «Навыки обратной связи», по окончании которого участники смогут понимать взаимосвязь и силу обратной связи как управленческого инструмента, а также использовать методики активного слушания в процессе предоставления обратной связи и техники постановки вопросов; деловая игра "Набор и отбор персонала", в процессе которой студенты знакомятся с подходами к подбору персонала и его оценке; деловая игра "Разрешение конфликта", где при выполнении поставленной задачи студентами разрабатывается стратегия поведения в конфликте, а также приобретает навык по оценке коммуникативных способностей; составление плана презентации вновь создаваемой авиакомпании, при выполнении данного задания участники должны не только представить приоритетные аспекты для слушателей, но и оценить работу других выступающих.

В соответствии с перечисленными темами для самостоятельного изучения предлагается список литературы.

## Эффективная коммуникация

### 1. Теоретические положения

Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая информацию, получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многие зависят от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

### Четыре функциональных типа коммуникации:

**информирование;**

**инструктирование;**

**мотивирование/убеждение/поощрение;**

**поиск/запрос информации.**

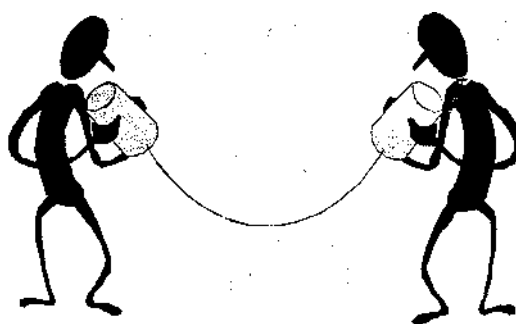


Рис. 1. Функциональные типы коммуникации.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Если вдруг перекрыть потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.

**Термин «коммуникация»** происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Коммуникацию можно представить как совокупность обеспечивающих передачу сообщения компонентов. Простейшая коммуникация состоит из трех компонентов: *коммуникатора, сообщения и коммуниканта*. Это основные компоненты любого коммуникационного процесса. Коммуникационный процесс в зависимости от ситуации, ресурсов может быть представлен и иным соотношением компонентов. Например: «источник — коммуникант — сообщение — кодирующее устройство — канал — декодирующее устройство — помехи — коммуникант — результат коммуникации — обратная связь».

**Эффект коммуникации** зависит от ряда контролируемых и неконтролируемых факторов. К контролируемым факторам можно отнести основные компоненты коммуникационного процесса. Можно подобрать авторитетного коммуникатора, популярный среди данной аудитории канал, разработать выразительное, мотивирующее поведение коммуниканта сообщение, снизить уровень мешающих восприятию помех, обеспечить эффективную обратную связь. Однако невозможно изменить окружение коммуниканта, его социальную память, в одночасье переориентировать его установки, систему взглядов, симпатии и антипатии.

**Обратная связь во многом определяет результативность коммуникации**, помогает своевременно корректировать недоработки в организации процесса коммуникации. Обратная связь может быть представлена как взаимодействие коммуниканта с коммуникатором, коммуниканта с источником информации и коммуниканта с каналом, передающим информацию.

На результативности коммуникации также сказывается понимание и учет коммуникатором специфики этапов коммуникационного процесса.

Структурирование коммуникации на компоненты и этапы значительно облегчает планирование конкретной коммуникации, выявление ее сильных и слабых сторон.

## *2. Задание. Деловая игра "Эффективная коммуникация".*

*Описание деловой игры и постановка задачи.*

Эффективность коммуникации во многом определяет обратная связь, которая осуществляется благодаря каналам восприятия субъектов (визуальный, кинестетический, аудиальный). Выполнив предложенные задания, проанализируйте собственные каналы восприятия и выявите наиболее предпочтительные.

2.1. В предложенной преподавателем таблице "Кто я?" отметьте галочкой наиболее подходящие для Вас действия в конкретной ситуации (можно ставить галочки не по одному, а по нескольким каналам). Подведите итоги цифрами. Проверим результат, оценив каждый из каналов восприятия (вдруг Вы себя не так оценили?).

Мы все разные не только по своим характерам, но и по каналам восприятия. В таблице «Кто я?» Вы найдете свои собственные предпочтения.

Заполните таблицу (можно ставить галочки и плюсы не по одному, а по нескольким каналам). Подведите итоги цифрами.

## Индивидуальные каналы восприятия

Ситуация: когда: я	Визуальный	Аудиальный	Кинестетический
Проверяю слова	Представляю, как	Проговариваю	Пишу
Думаю	Отвлекает беспорядок	Отвлекает шум	Отвлекает движение
Выбираю вид искусства	Люблю живопись	Люблю музыку	Люблю танцы
Благодарю людей	Письменно	Устно, лично	Похлопываю по плечу
Разговариваю	Быстро, по делу, часто	Четко, ясно, без излишних пауз	Медленно с жестами
Встречаюсь с людьми	Помню лица и место	Помню имена и голоса	Помню, что делали и
Анализирую людей	По выражению лица	По голосу и интонации	По жестам и позе
Вспоминаю	Кто во что одет	Кто что сказал	Как себя чувствовал
Запоминаю	Пишу, веду дневник	Заучиваю, проговариваю	Повторяю действие
Сержусь	Молчу, «дуюсь»	Кричу, ругаю	Бью посуду, мечусь по
Скучаю	Смотрю по	Треплюсь	Хожу, брожу
Учусь	Читаю книги, смотрю рисунки,	Люблю лекции, записываю мало	Обожаю деловые игры
Знакомлюсь с новым Предметом	Вначале читаю инструкцию	Спрашиваю знающих людей	Пробую сам
Выражаю Мнение	Опираюсь на факты из	Опираюсь на мнение людей	Показываю на конкретном

2.2. **Визуальный канал.** Просмотрите текст за две минуты. Выберите два абзаца (любых). Карандашом поставьте паузы для чтения (как Вам удобно читать).

Презентация

Уважаемые дамы и господа!

Сегодня тема нашего разговора - *стратегии, используемые в рекламе*. Несколько слов о лозунгах. Они включают крылатые слова, популярные выражения, оригинальные словесные формулировки, которые призваны увеличить уровень продаж, считается, что многократный повтор лозунгов,

например, на телевидении или рекламных щитах, стимулирует потребительский спрос.

Рациональная реклама основана на логике и является причиной, побуждающей покупать. Например, предпочитая новую расфасовку, вы экономите 25% на цене.

Последним типом рекламы называют эмоциональную. Она основана на психологических аспектах личности покупателя. В нее обычно включают *три различных типа: Свидетельства, «Делай как все» и Популярность.*

Каждый тип рекламы зависит от качества продукта, его цены и ориентированности на целевого потребителя. Все эти аспекты тесно взаимосвязаны и могут использоваться совместно.

Прочитывая часть текста глазами «про себя», проговорите то же самое партнеру, глядя ему в глаза (т.е. не подсматривая в текст).

Оцените свои успехи: легко справляюсь; смотрю в текст, забывая слова; не могу проговаривать по памяти.

Попросите партнера сделать оценку Вашему исполнению, а потом прочесть абзацы Вам.

Обменяйтесь оценками (собственная и внешняя) и занесите их в Вашу оценочную карту.

**2.3. Кинестетический канал.** Кинестетика - это память тела (движения, контакт с предметами и людьми). От таких контактов развились все чувства, которыми мы обладаем и которые иногда обладают нами (влекут, завораживают, управляют). В простом упражнении проверим двигательную активность друг друга. Движения, мимика и жесты неизбежно и прочно связаны с эмоциями, и они же воздействуют на восприятие речи.

На полосках бумаги, розданных преподавателем, Вы найдете задание. Представьте, что это происходит в гостинице за рубежом, а Вы не говорите на иностранном языке. Вы показываете жестами и мимикой, что Вам нужно (задание на полоске). Вам готовы помочь местные сотрудники администрации. Они Вам задают вопросы, которые Вы понимаете (пусть будет такой вариант общения), но отвечать можете только кивая головой - «да», или качая головой - «нет». Нужно добиться точного понимания у "администрации" и Ваших вопросов.

Оцените каждого исполнителя и передайте ему Вашу общую (среднее арифметическое) оценку в баллах (максимум 10).

#### **2.4. Слуховой канал.**

Ваше задание - произнести предложенную фразу с разными интонациями (можно использовать мимику и жесты). Фраза - **«Это моя работа»**. Представьте, что Вы произносите ее (не меняя слова!) как:

1- информацию; 2 - радость; 3 - извинение; 4 - угрозу; 5 - иронию; 6 - депрессию.

Цифры соответствуют данным в списке эмоциям. Перемешайте цифры в своем порядке и исполните эту фразу с Вашей последовательностью. Вашу последовательность запишите на бумаге и никому не показывайте. Ваши слушатели в группе каждый пример эмоции записывают цифрами. После чтения шести примеров, исполняющий диктует свои цифры, а слушатели говорят (по своим записям), что они интерпретировали не так. Эту информацию исполнитель записывает себе.

По данной фразе можно проверить основное правило коммуникации: суть сказанного Вами не в вашем намерении, а в реакции слушателя.

Если у Вас не получается эмоция, то страдаете и виноваты Вы, а не воспринимающая сторона.

#### Литература.

1. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга, 2004.
2. Касаткин С.Ф. Обратная связь в устном выступлении. - М.: Мысль, 2004.
3. Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента // Управление персоналом. - 1998 - №12.
4. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Пер. с нем. - М.:АО "Интерэксперт", 2004.



## Основы персонального менеджмента

### Навыки обратной связи

#### 1. Теоретические положения

Правильно поданная работнику **обратная связь** помогает:

- признать его заслуги, при этом концентрируясь не на личности (характере), а на его профессиональном поведении;
- достигнуть/улучшить взаимопонимание между менеджерами и сотрудниками относительно того, каким образом и с каким качеством сотрудник должен выполнять свою работу, чтобы оправдать ожидания руководителя;
- обсудить, каким образом работа может быть сделана еще лучше;
- адаптировать нового сотрудника в компании;
- точно/без искажений передать информацию;
- управлять подчиненными;
- выявить слабые/сильные стороны подчиненного;
- оказать необходимую помощь подчиненным, включая повышение квалификации и обучение.

**Предоставление обратной связи - это управленческий навык**, который может быть сформирован в процессе работы. И как любой навык, он имеет несколько уровней своего проявления или развития (табл.2).

Таблица 2.

Уровень	Навык обратной связи
Экспертный	Давая позитивную обратную связь, создает такую обстановку, которая мотивирует человека ставить новые, более высокие и трудные цели, о которых подчиненный начинает говорить в ходе этой беседы/встречи. Если подчиненный не согласен с обратной связью, то руководитель начинает задавать открытые вопросы и использовать технику активного слушания, вопросами подводит сотрудника к пониманию оценки его поведения.
Продвинутый	Одобрив сотрудника руководитель, говорит о конкретном его поступке или навыке и приводит примеры; спрашивает собственную оценку ситуации у подчиненного, активно задавая открытые вопросы и, используя технику активного слушания, прежде, чем давать обратную связь; указывает позитивные или негативные последствия его действий; обсуждает конкретные шаги по исправлению ситуации в будущем.
Начальный	Руководитель имея позитивную обратную связь (хвалит) или негативную обратную связь (критикует) вообще, не говоря четко за что именно; не объясняет, почему действия сотрудника считает успешными или ценными для компании; говорит только сам, не дает возможности подчиненному высказать свое мнение или точку зрения; не предлагает никаких конкретных шагов по исправлению поведения подчиненного в дальнейшем.

Кроме понимания обратной связи как управленческого навыка и инструмента для управления подчиненным, под обратной связью понимается также этап общения/передачи информации в процессе коммуникации.

## Процесс общения

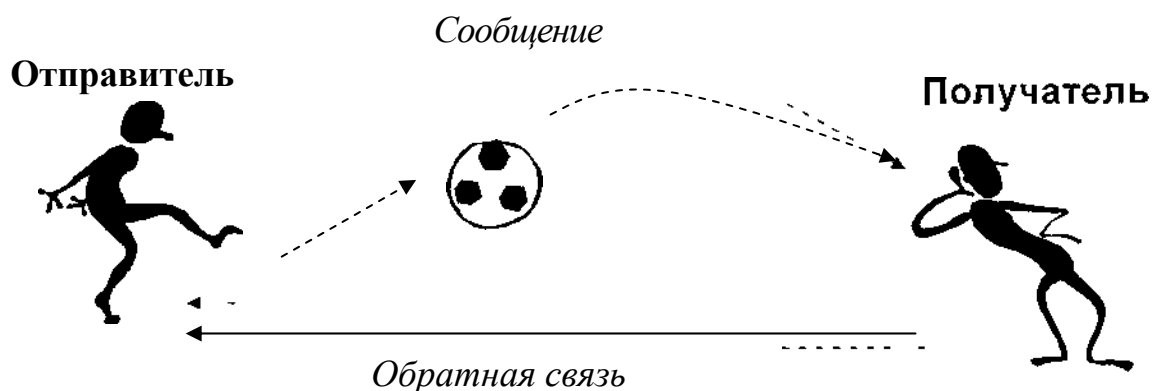


Рис.2. Этап общения в процессе коммуникации.

### 2. Задание. Тренинг «Навыки обратной связи».

2.1. Постановка задачи. Представить структуру обратной связи в оценочном интервью.

#### Методические указания.

##### 1. Подготовка менеджера к предоставлению обратной связи:

- запишите, что должен включать процесс подготовки к предоставлению обратной связи для сотрудников.

##### 2. Создание оптимального контакта при общении с сотрудником:

- выберите расстояние между людьми, вступающими в общение:

*интимное расстояние* \_\_\_\_\_

*личное расстояние* \_\_\_\_\_

*социальное расстояние* \_\_\_\_\_

*Публичная дистанция* \_\_\_\_\_

- используйте известные Вам приемы и правила, помогающие создать благоприятную обстановку для дальнейшего общения (визуальный контакт, улыбка, рукопожатие (оно является своего рода визитной карточкой, и она остается надолго в памяти партнера по общению), использование имени собеседника, демонстрации соответствующего невербального поведения).

## 3. Умение задавать вопросы.

Таблица 3.

Вопросы	
Открытые	Закрытые
позволяют выразить отношение к обсуждаемой теме и начинаются со слов:	конкретные, направлены на: 1) получение ответа да/нет от собеседника; 2) выяснение фактов.
Как? Почему? Зачем? Каким образом? С чем это связано? Как Вы предполагаете использовать эту идею? и т.д.	Вы считаете, что поступили правильно? Сколько Вам лет? С кем Вы говорили? Сколько у Вас человек в подчинении?

3.1. Посмотрите на следующие закрытые вопросы. Перепишите их в форме открытых.

*Закрытый:* Я могу Вам помочь?

*Открытый:* \_\_\_\_\_

*Закрытый:* У Вас проблема?

*Открытый:* \_\_\_\_\_

*Закрытый:* Вы хотите заключить договор?

*Открытый:* \_\_\_\_\_

*Закрытый:* Вам подходят наши условия?

*Открытый:* \_\_\_\_\_

*Закрытый:* Вы ищите работу, потому что закончили ВУЗ?

*Открытый:* \_\_\_\_\_

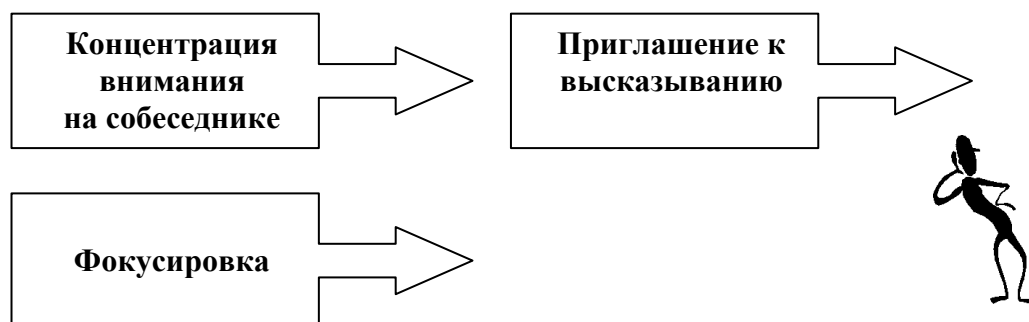
3.2. Напишите список вопросов для задания собеседнику в начале оценочного интервью, чтобы максимально полно способствовать самостоятельной оценке им своей деятельности.

## 4. Умение слушать.

У нас может быть много причин, чтобы слушать кого-то. Мы хотим:

- собирать информацию;
- получать обратную связь;
- исключить опасность возникновения недоразумений и недопониманий;
- участвовать в делах других;
- слушать об опыте и взглядах других;
- «быть в курсе»;

- расширять горизонты, т.е. учиться;
- создавать отношения;
- уважать и ценить других.



5.Согласование плана последующих действий после предоставления обратной связи и завершение контакта:

- если задачи изменились, то поставьте новые или скорректируйте предыдущие, определите даты и сроки выполнения задачи;
- согласуйте действия по решению новых задач;
- во время общения используйте фразы-мотиваторы.

*Выделите из предложенных фразы-мотиваторы:*

1. Это будет интересно попробовать.
2. Я рад, что Вы подняли этот вопрос.
3. Отличная идея, но...
4. Давайте обсудим это как-нибудь в другой раз.
5. Давайте отложим это на будущее.
6. Отличная работа!
7. Мы всегда можем положиться на Вас.
8. Это хорошо в теории. На практике все иначе.
9. Благодаря этой идее мы можем многого достичь.
10. Действуйте!
11. Вы – первый, кто задумался над этим!
12. Видите, Вы можете это сделать.
13. Мы уже пробовали это раньше.
14. Этого нет в бюджете.
15. На самом деле смысл сказанного заключается в...

Литература.

1. Горкина М.Б., Мамонтов А.А., Манн И.Б. PR на 100%: Как стать хорошим менеджером по PR. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: Пер. с нем. - М.:АО "Интерэксперт", 2004.
3. Резник С.Д. Персональный менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004.

## **Набор и отбор персонала**

### *1. Теоретические положения*

Управление персоналом представляет собой одну из основных функций управления и является одним из сложных разделов коммуникационного менеджмента. Основной акцент в управлении персоналом в современных условиях, делается наряду с управлением трудовыми ресурсами, также на исследование, на задачи, связанные с развитием персонала.

Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. Формирование кадрового состава - одна из наиболее существенных областей менеджера по персоналу. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов, т.е. - определение, когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в организации, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Для того, чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуации во внешней среде и технологии деятельности структуру фирмы, рассчитать потребность в персонале. Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры и анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

Большее значение в любой организации имеет функция эффективного набора и отбора персонала. Набор персонала на предприятии решает последовательно две задачи: поиск претендентов на рабочее место и согласование их интересов с задачами предприятия. Отбор персонала является важным этапом формирования кадрового потенциала предприятия, поскольку именно здесь определяется и прогнозируется возможная степень эффективности труда претендентов на рабочие места. Основной задачей отбора персонала является установление соответствия потенциальных возможностей претендентов квалификационно-должностным требованиям и особенностям работы в данном трудовом коллективе, а также согласования между запросами претендента и возможностями авиапредприятия по их удовлетворению.

Сейчас почти никого не нужно убеждать в том, что "правильные" люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для данной работы и данной организации компетенциями, в большей степени определяют успех бизнеса.

## *2. Задание. Деловая игра "Набор персонала на должность".*

### *Описание деловой игры и постановка задачи.*

Создается новое авиационное предприятие, которое необходимо укомплектовать профессиональными кадрами.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили квалифицированных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала — собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, специалисты других подразделений, для которых проводится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны, — претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должны быть выбраны те кандидаты, которые по своим характеристикам в наибольшей мере отвечают требованиям, предъявляемым к данной должности.

### *Методические указания.*

1. Выбор подразделения авиапредприятия, для которого проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно: каждая подгруппа выбирает службу авиапредприятия, для которой будет осуществляться набор персонала (служба организации перевозок, служба ГСМ (топливо-заправочная), служба авиационной

безопасности, аэродромная служба, служба спецтранспорта, служба организации пассажирских перевозок, служба организации грузовых перевозок, служба бортового питания и др.).

Исходя из обозначенных функций и структуры подразделения, подгруппа составляет примерное штатное расписание своего подразделения.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним — экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности. (Приложение 1.)

3. Следует составить личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования. (Приложение 2).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о должности, иногда — об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме — одно из самых мощных средств саморекламы на рынке труда. Его задача — привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, аккуратно оформлено.

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. (Приложение 3).

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. (Приложение 4).

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. На собеседование приглашается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям подразделения.

По результатам проделанной работы делается доклад.

## Литература.

1. Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х. Кадровая политика на воздушном транспорте. Н. Новгород: ТАЛАМ, 2003.
2. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. М.: Т.Д. "Элит-2000", 2002.
3. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум. М. "ИНФРА-М", 2004.

## Стратегия поведения в конфликтной ситуации

### *1. Теоретические положения*

При возникновении конфликта становится актуальной способность к прямому столкновению, к противостоянию, несогласию, сопротивлению, к открытому проявлению своей позиции и признанию существующих различий в целях, намерениях, убеждениях, иначе говоря - способность к конфронтации.

Конфронтация препятствует эффективной коммуникации в совместной деятельности людей. В условиях разного рода конфликтных ситуаций, когда наши интересы сталкиваются с интересами другого человека, существует несколько возможных стратегий поведения, направленных на ликвидацию противоречий.

Согласно модели поведения в условиях конфликтов, предложенной американскими психологами Р. Блейком и Дж. Моутоном, существует два независимых измерения, параметра поведения людей в конфликте:

- направленность на реализацию собственных интересов, характеризующаяся настойчивостью;
- направленность на учет интересов другого, кооперативность.

Сочетание этих параметров в разной степени определяет пять способов реагирования на конфликтные ситуации:

1. Изжание, уход (минимальное внимание к своим и к чужим интересам). Такая стратегия предполагает тенденцию: "не брать на себя ответственность за решение, не видеть спорных вопросов, отрицать наличие конфликта, считая его бесполезным".

2. Соперничество, противоборство (высокое внимание к своим интересам сочетается с низким вниманием к чужим). Противоборство предполагает тенденцию: "воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения, занимать жестко фиксированные позиции и проявлять непримиримый антагонизм в случае сопротивления партнера".



3.Приспособление, уступчивость (слабое внимание к своим интересам и высокое к чужим). Стратегия предполагает стремление поддержать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

4.Компромисс. Действия направлены на регулирование разногласия, уступки одной стороны в чем-то в обмен на уступки с другой стороны, на поиск и выработку промежуточных решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

5.Сотрудничество (высокое внимание к своим, так и к чужим интересам). Эта стратегия предполагает совместное обсуждение разногласий для выработки общего решения.

Определение существа конфликта заключается в согласовании своих представлений о сложившейся ситуации и выработке определенной стратегии поведения, при этом действия носят пошаговый характер.

Шаг 1. Определение основной проблемы. Необходимо четко уяснить суть проблемы, приведшей к конфликту, определить основную, базовую его причину.

Шаг 2. Определение вторичных причин конфликта. Целесообразно проанализировать собственное поведение на предмет выявления его конфликтогенных деталей.

Шаг 3. Поиск возможных путей решений конфликта. Он может быть выражен следующими вопросами: а) что я мог бы сделать, чтобы решить конфликт? б) что мог бы сделать для этого мой партнер? в) каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

Шаг 4. Совместное решение о выходе из конфликта.

Шаг 5. Реализация намеченного совместно способа решения конфликта.

Шаг 6.Оценка эффективности усилий, предпринятых для решения конфликта. На ее основании проблема считается либо решенной, либо делается вывод о необходимости дальнейшей работы над ней, вновь повторяя иногда описанную выше последовательность шагов.

### 2.1. Задание.

Изучив ситуации, представленные в таблице 4, разработайте стратегию поведения управляющего, способствующую преодолению конфликтов.

Таблица 4.

#### Типология конфликтов

<p><b>Ситуация 1</b> <b>Ценностные конфликты</b> Работники организации хотят работать в новых условиях и хорошо подготовлены к этому. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны прежде всего ценностные конфликты. В коллективе предприятия обострено отношение к профессионализму антикризисного управляющего. Высок риск ценностных расхождений, которые могут быть замаскированы готовностью к изменениям. От управляющего требуется умение сформулировать образ будущего и приемлемые для коллектива цели и ценности.</p>	<p><b>Ситуация 2</b> <b>Функционально-ролевые конфликты</b> Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно хорошо подготовлены к этому. В такой организации на первый план, как правило, выступают функционально-ролевые конфликты. Одним из источников конфликта могут быть недостаточные педагогические качества антикризисного управляющего. Его стратегическая задача - организовать процесс повышения профессиональной компетентности работников. Другой источник конфликтов — трудности с освоением новых профессиональных ролей как персоналом, так и управляющим.</p>
<p><b>Ситуация 3</b> <b>Ориентационные конфликты</b> Работники организации не хотят работать в новых условиях, но хорошо подготовлены профессионально. В такой организации на первый план, как правило, выступают ориентационные конфликты. Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, - повысить уровень мотивации работников. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости "принуждение - конфликт" - либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и в этом случае наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается лишь избавляться от "идейно противостоящих" работников.</p>	<p><b>Ситуация 4</b> <b>Коммуникативные конфликты</b> Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно подготовлены профессионально. В такой организации на первый план, как правило, выступают коммуникативные конфликты. В этом случае управляющий имеет дело с неким симбиозом функционально-ролевых и ориентационных конфликтов. Коллектив пытается взвалить всю ответственность за происходящее на антикризисного управляющего.</p>

### 2.2. Деловая игра "Разрешение конфликта". Описание деловой игры и постановка задачи.

Изучить описание предложенных преподавателем конфликтных ситуаций и определить: факт наличия конфликта; объект конфликта; оппонентов конфликта; вид конфликта; суть инцидента.

Выявить: предконфликтную ситуацию; инцидент; предложить и проанализировать варианты решения конфликта; оценить действия другой команды; оценить коммуникативные способности участников по предлагаемой шкале (таблица 5).

Правила рассмотрения ситуации: из слушателей создается экспертный совет (3 чел.); учебная группа разбивается на команды, в каждой избирается председатель.

Оценка деятельности команд:

1. Члены экспертного совета оценивают коммуникативные способности каждого участника по предлагаемой шкале оценки участника, на каждой строке которой отмечается соответствующий балл — ставится крестик. |

2. Путем соединения всех крестиков вычерчивается график коммуникативных способностей.

3. Подсчитывается общая сумма баллов. Результат меньше 40 показывает низкую способность, больше 70 — высокую.

Таблица 5.

### Шкала оценки участника

1. Умение убеждать	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение убеждать
2. Способность к сотрудничеству	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сотрудничеству
3. Адаптация в новой ситуации	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к адаптации в новой ситуации
4. Самоконтроль	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несдержанность
5. Умение владеть речью	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение владеть речью
6. Словарный запас	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Недостаточный запас слов
7. Умение слушать собеседника	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение слушать собеседника
8. Способность к творческому мышлению	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие творческого мышления
9. Умение аргументировать свои доводы	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение аргументировать свои доводы
10. Этичность поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неэтичность поведения

### Литература.

1. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз, или как управлять общественным мнением. - М., 2004.
2. Резник С.Д., Игоршина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации. - М., 2004.
3. Фелау, Эберхард Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2005
4. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск: Амалфея, 2003.

## Организация презентации

### *1. Теоретические положения*

Презентация — это упражнение в убеждении. Конечно, есть и другие составляющие, например, передача информации и идей, но презентации устраивают для того, чтобы убедить человека или группу людей:

- принять или пересмотреть свою позицию;
- принять или изменить мнение;
- предпринять или воздержаться от какого-либо действия или решения.

Презентацией является ситуация, когда вы оказываетесь перед аудиторией и рассказываете что-то о вашей работе, вашей продукции или же о вашем учреждении.

Это может быть презентация для нескольких коллег относительно достигнутого вами прогресса в работе, информирование целой управленческой команды о том, какого успеха добился ваш отдел; для аудитории в несколько сотен представителей или множество иных промежуточных вариантов.

Что есть общего у них всех, так это то, что Вы должны перед аудиторией и объяснить нечто таким образом, чтобы все было понятно и заинтересовало слушателей.

Необходимо учесть все организационные моменты презентации, при хорошей подготовке и учете психологии аудитории ее можно провести на высоком уровне.

### *2. Задание. Составление плана проведения презентации.*

Представьте вновь организованную авиакомпанию для:

1. Органов государственного и регионального управления.
2. Представителей Аэропорта.
3. Потенциальных пассажиров.
4. Контрагентов (поставщиков услуг);
5. Потенциальных акционеров и инвесторов.

*При составлении плана презентации выявите, какие аспекты деятельности авиакомпании наиболее важны для Вашей аудитории.*

### *Методические указания.*

Начните с определения приоритетов:

1. Точно сформулируйте цель встречи.

Постарайтесь сформулировать свою цель как можно яснее и убедитесь, что каждый человек из Вашей команды понимает это. Эта цель должна стать критерием, по которому Вы и будете проверять все, что заслуживает или не заслуживает включения в презентацию.

2. Определитесь с аудиторией.

Вы должны понять свою аудиторию, постараться выяснить степень интереса, информированности, понимания, опыта, сопротивления и предрассудков, с которыми можно столкнуться.

Существует три типа аудиторий:

1. Больше ста человек.
2. Меньше ста или пятидесяти человек.
3. Несколько человек.

Отличие последней аудитории в том, что это и не аудитория вовсе, а несколько человек со своими проблемами, точками зрения. Успех презентации в такой аудитории зависит от количества времени для ответов на вопросы. Положительной стороной такой аудитории является то, что у оратора имеется большая вероятность убедить каждого человека, ответить на его вопросы, рассеять его сомнения.

При большой аудитории оратору следует объединить ее в одну массу, стараться избегать ответов на вопросы. А если они будут заданы, то следует вести себя следующим образом:

Ответьте на вопрос:

А) Признайтесь, что не можете ответить на вопрос, пообещайте выяснить ответ.

Б) Если вопрос трудный, переадресуйте его эксперту, тому, кто его задал, или аудитории.

Наконец, нужно уметь сформулировать ключевую фразу, которую должны запомнить слушатели, когда презентация закончится.

Эти два подготовительных этапа могут казаться очевидными, и, конечно, каждый, кто планирует презентацию, тем или иным образом проходит через них.

3. Помните, что это только презентация.

Она не должна охватывать все. Стройте ее только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию в целом. Не включайте ничего утомительного, известного для большинства, не давайте слишком длительную техническую

информацию просто потому, что все это «хорошо было бы» включить или потому, что кого-нибудь это могло бы заинтересовать.

В подходящий момент Вы можете дать присутствующим на презентации любое количество вспомогательной литературы, чтобы они изучали ее на досуге.

Наиболее важный принцип на всех стадиях планирования: никогда не рассчитывайте на то, что аудитория будет заинтересована в теме вашей презентации. Считайте, что они будут нейтральны — не заинтересованными, не скучающими, но вполне способными стать теми или другими.

4. Продолжительность презентации ограничена. Единственным следствием этого является потребность в визуальных помощниках. Вы не можете сжать слова до определенного предела без того, чтобы не утратить понимание и интерес вашей аудитории, но разумное использование иллюстраций может передать эту же информацию намного лучше. Иллюстрации могут быть лучше слов, так как они:

- быстрее запоминаются;
- легче запоминаются;
- эффективнее.

Как только подключаются визуальные помощники, экспозиция начинает становиться более формальной в плане возможности придерживаться заранее оговоренного сценария. Использование наглядного материала должно сделать ее еще лучше.

## КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

1. Определите конкретную цель презентации одним предложением.

2. Определитесь относительно аудитории.

3. Установите, какое впечатление Вы хотели бы в итоге оставить аудитории.

4. Решите, какие разделы включить в презентацию и каково назначение каждого раздела.

5. Разместите разделы в логическом порядке, учитывая время и определяя выступающего. Отметьте разделы по степени важности буквами А, В, С, чтобы, в случае необходимости, скорее отсеять ненужную информацию. Делайте разделы достаточно короткими, чтобы увеличить период повышенного внимания аудитории. Убедитесь, что каждый раздел заканчивается важным сообщением.

6. Подумайте о вступлении, которое бы сразу завоевало аудиторию.

7. Используйте такие приемы, как «вопрос — ответ», чтобы заинтересовать слушателей и пробудить в них желание слушать вас. Решите, что нужно запомнить слушателям, и придумайте, что сделать, чтобы они

действительно это не забыли.

8.Если это имеет значение, определитесь с величиной аудитории и решите, кого пригласить.

9.Решите, где проводить презентацию.

Определите, кто будет вести презентацию, представляя для аудитории разнообразные, но логичные взгляды. На данной стадии решается, будет ли это полноценной презентацией или ваша идея потерпит крах.

Следует придирчиво прочитать текст презентации, убрать все скучные места, добавить интересные факты. Помните, что уровень внимания снижается через 20—30 мин после начала выступления.

Не забудьте начать работу по обеспечению, например:

- приготовления к приему гостей;
- закусками и прохладительными напитками;
- транспортом;
- дополнительными материалами;
- папками; и т.д.

### Литература

- 1.Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент. Учебник. - М.:ИНФРА-М, 2004.
- 2.Джей Э. Эффективная презентация. Пер с англ. - Минск: Амалфея, 2003.
- 3.Резник С.Д. Как подготовить провести публичное выступление: Практическое пособие деловым людям. - Пенза: Центр "Олимп", 2005.
- 4.Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз, или как управлять общественным мнением. - М., 2004.

## Тестовый контроль

### 1. Эффективная коммуникация.

1. Какие из следующих видов взаимодействий являются коммуникацией:
  - связь человека и машины;
  - телефонная связь между индивидами;
  - внутривидовая связь животных;
  - разговор матери с сыном;
  - связь между компьютерными системами.
2. Цель делового общения:
  - приобщение инициатора общения к ценностям партнера;
  - находится вне самого взаимодействия субъектов;
  - находится в самом взаимодействии субъектов;
  - приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения.
3. Дайте определение невербального средства общения - кинесика:
  - биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
  - пространственная ориентация партнеров в момент общения;
  - зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
  - ритмико-интонационные стороны речи;
  - включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.
4. Дайте определение невербального средства общения - такесика:
  - биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
  - пространственная ориентация партнеров в момент общения;
  - зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
  - ритмико-интонационные стороны речи;
  - включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.
5. Дайте определение невербального средства общения - экстралингвистика:
  - биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
  - пространственная ориентация партнеров в момент общения;
  - зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
  - ритмико-интонационные стороны речи;
  - включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.
6. Дайте определения невербального средства общения - просодика:
  - биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
  - пространственная ориентация партнеров в момент общения;



- зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- ритмико-интонационные стороны речи;
- включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.

7. Дайте определение невербального средства общения - проксемика:

- биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- ритмико-интонационные стороны речи;
- включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.

8. Дайте определение понятия "коммуникативная сторона общения":

- общение как взаимодействие;
- общение как обмен информацией;
- общение как восприятие людьми друг друга.

9. Дайте определение информационно-дефицитного коммуникативного барьера:

- политические, религиозные, профессиональные различия, определяющие степень авторитета коммуникатора и соответственно степень внимания к предлагаемой информации;
- разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй;
- искажение информации при передаче через нескольких ретрансляторов;
- механический обрыв информации;
- несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации (психологического состояния) общения.

10. Дайте определение семантического коммуникативного барьера:

- рассуждение коммуникатора либо слишком сложно для реципиента, либо кажется ему неверным, противоречит присущей ему манере доказательств;
- разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй;
- различие в системах значений участников общения;
- искажение информации при передаче через нескольких ретрансляторов;
- несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации (психологического состояния) общения.

11. Назовите вербальные средства общения:

- мимика	- речь
- взгляд	- поза
- жест	

## 2. Обратная связь. ТЕСТ ЙОХАРА

У Вас есть 5 баллов, которые нужно распределить между вариантами ответов А и В. Используйте только целые числа.

1. Что предпринять, если Ваш сотрудник в плохих отношениях с коллегами, но достижение между ними отношений сотрудничества необходимо?

А Скажу, что и он ответственен за данную ситуацию и надо обратить внимание на отношения к другим людям.

В Не вмешиваюсь, так как это может испортить наши отношения.

2. Если Вы поссорились с коллегой, и видите, что это его угнетает:

А Не вспоминаю об этом, чтобы не усложнять отношения.

В Спрошу прямо, как это влияет на наши отношения.

3. Если Ваш коллега избегает Вас и ведет себя высокомерно:

А Я спрошу - в чем дело?

В Буду вести себя по-прежнему, видимо он желает этого.

4. Если я разговариваю с коллегой на незнакомую для меня тему:

А Пытаюсь перевести разговор на другую тему, чтобы скрыть свою некомпетентность.

В Признаюсь в своей некомпетентности независимо от того, что думает обо мне коллега и продолжаю разговор.

5. Коллега считает, что мое поведение неблагоприятно для сотрудничества:

А Я попрошу его объяснить, что он имеет в виду, и как я могу изменить свое поведение.

В Объясняю причины своего поведения.

6. Если коллега делает работу, которая требует большей квалификации, чем у него есть, то:

А Я оставляю свое мнение по этому поводу при себе.

В Я рассказываю об этом всем.

7. Если директор относится ко мне не так, как к другим:

А Выясняю причину.

В Не спрашиваю, а жду пока директор сам заговорит об этом.

8. Если у меня личные проблемы, и я недружелюбен, а кто-то делает мне по этому поводу замечание:

А Я скажу, что у меня свои проблемы и прошу оставить меня в покое.

В Предоставляю коллеге возможность высказать все, что он/она думает по этому поводу, и не буду утруждать себя объяснениями.

9. Если я был(а) свидетелем сплетен о своем сотруднике, и он спрашивает меня о том, что я знаю:

А Говорю, что я не в курсе, все равно этим сплетням никто не верит.

В Говорю прямо, что я знаю и что я слышал(а).

10. Если руководитель обращает мое внимание на то, что у меня плохие отношения с руководителем другого отдела, и это мешает сотрудничеству отделов, то:

А Стараюсь перевести разговор на другую тему.

В Поговорю об этом откровенно, чтобы выяснить, как это влияет на работу.

11. Если у меня возникли разногласия с коллегой по важному вопросу, и это повлияло на наши отношения, то:

А Я буду осторожен, чтобы этот вопрос снова не возник на повестке дня.

В Обращу внимание на это обстоятельство и решу проблему.

12. Руководитель другого отдела предлагает мне поговорить о моем трудовом вкладе в развитие компании:

А Отвергну это предложение - мой руководитель имеет достаточно объективной информации для такого разговора.

В Буду рад, что мою работу ценят и дам ему высказать свое мнение по этому поводу.

13. Кто-то говорит о недостатках моего коллеги и я согласен с его мнением:

А Не буду высказываться негативно, так как могу оказаться в неудобном положении.

В Выслушаю и скажу, что я согласен с этим мнением.

14. Я предполагаю, что коллега в курсе того, что обо мне говорят:

А Пусть останется на его совести, говорить мне об этом или нет

В Обязательно спрошу, какая у него информация, не боясь поставить его в неудобное положение.

15. Если мой коллега тратит время зря и не работает:

А Я оставлю эту информацию при себе.

В Я делаю ему замечание, не боясь вызвать негативную реакцию.

16. Кто-то случайно обмолвился о планах, касающихся реструктуризации отдела, а я об этом раньше не знал(а):

А Выясню, о чем идет речь и попрошу у руководителя дополнительной информации.

В Пусть коллега сам решает говорить об этом или нет, я переведу разговор на другую тему.

17. Мой коллега очень нервничает и, общаясь со мной, начинает раздражаться:

А Постараюсь вести себя спокойно, может у него какие-то временные проблемы.

В Поговорю с ним на эту тему и скажу, что его поведение негативно влияет на других.

18. Если мое отношение к коллеге негативно и мешает мне работать:

А Не высказываю своего отношения и держу его при себе.

В Говорю прямо и объясняю свое отношение.

19. Если мой обидчивый и не уверенный в себе коллега просит меня оценить его работу:

А Не буду говорить ему о его ошибках, чтобы не обидеть.

В Расскажу о его ошибках, недостатках, чтобы их можно было исправить.

20. Я знаю, что у меня есть возможность для карьерного развития, но мой руководитель относится ко мне негативно:

А Поговорю с ним о своих возможностях или способностях для карьерного развития.

В Выясню свои недостатки и постараюсь улучшить свой результат.

Открытость	
	баллы
1А	
4В	
6В	
11В	
13В	
15В	
17В	
18В	
19В	
ВСЕГО	

Обратная связь	
	баллы
2В	
3А	
7А	
8В	
10В	
12В	
14В	
16А	
20А	
ВСЕГО	

Открытость	%	Обратная связь
47	99	45
41	90	38
37	80	35
35	70	33
33	60	31
31	50	29
29	40	28
27	30	26
24	20	24
21	10	20
12	Ниже 10	12

## 2. Основы персонального менеджмента.

1. Концепция управления человеческими ресурсами предложена:
  - Мэйо; Тейлором; Вебером; Файодем.
2. Термин "человеческий капитал" был предложен в:
  - 1881 г.; 1981 г.; 1781 г.; 2001 г.
3. Поставьте порядковые номера перед предложениями, так, чтобы они соответствовали последовательной смене концепций роли кадров на производстве:
  - концепция управления человеческими ресурсами;
  - концепция использования трудовых ресурсов;

- концепция управления человеком (персоналом);
  - концепция научного администрирования.
4. Субъект труда - это:
- сам человек;
  - его психофизиологические характеристики;
  - его профессиональные характеристики;
  - его психофизиологические и профессиональные характеристики.
5. Основную мотивационную роль в действиях человека играет:
- разум;
  - чувства и эмоции;
  - импульсы подсознания.
6. В качестве первоисточника деятельности личности выступают:
- интересы;
  - потребности;
  - мотивы;
  - деятельность.
7. Трудовые ресурсы - это:
- часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг;
  - население обоих полов в трудоспособном возрасте;
  - лица обоих полов, выполнявшие работу по найму в рассматриваемый период за вознаграждение;
  - лица 16 лет и старше, зарегистрированные в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, готовые приступить к работе.
8. Адаптация персонала - это:
- перемещение персонала организации, включающее повышение, понижение в должности, перевод увольнение;
  - целенаправленное обучение узкому кругу дисциплин для выполнения задач более высокого уровня;
  - приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде;
  - обеспечение поддержания и улучшение кадрового потенциала.
9. Менеджер по персоналу должен:
- знать ту сферу деятельности, в которой он работает;
  - обладать знаниями в области управления персоналом в различных аспектах (педагогический, социологический, учетно-документационный и др.);
  - обладать знаниями в профессиональной, специфической деятельности, обладать организаторскими способностями, недостаток управленческих знаний можно возмещать через грамотных заместителей.
10. Отметьте направление изменений в современной практике управления персоналом:
- переход от бюрократии к предпринимательству;
  - господство формального подхода;

- разработка нестандартных решений.

11. Подбор персонала - это процесс:

- определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности), который включает определение потенциала работника, индивидуального вклада и аттестацию персонала;
- привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям, для занятия вакантных должностей;
- определения состава сотрудников организации, обладающих соответствующим потенциалом, для занятия в перспективе вышестоящих должностей;
- фиксации изменения различных профессионально важных и личностных качеств персонала за определенный период времени.

12. Отметьте организационно-административные методы управления персоналом:

- формирование корпоративного духа;
- профессиональный рост и карьера;
- должностная инструкция;
- единовременные выплаты.

13. К функциям менеджера по персоналу не относится:

- разработка стратегии управления персоналом;
- управление занятостью;
- профориентационная работа;
- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- управление производительностью труда.

#### **4. Поведение в конфликтной ситуации.**

При работе над данным текстом Вам необходимо зачеркнуть неправильные, на Ваш взгляд, утверждения.

1. Конфликтность ситуации не связана с различием в воспитании.
2. Управление конфликтом является одной из важнейших функций любого руководителя.
3. Конфликт целей связан с расхождением во взглядах, идеях, мыслях и видении желаемого состояния объекта управления.
4. Обычно конфликт познания разрешается быстрее, чем конфликт целей.
5. При чувственном конфликте люди взаимодействуют на уровне раздражения.
6. Разрушительные последствия наступают, когда конфликт находится на очень низком уровне.
7. Конструктивным конфликт становится, когда его мотивационная сила максимальна.
8. При разрешении конфликта путем вхождения в положение другой стороны одна из сторон ничего не выигрывает.

9. Внутриорганизационный конфликт не носит ролевого характера.
10. Линейно-функциональный конфликт чаще носит познавательный или чувственный характер.
11. Институт заместителей относится к структурному методу управления конфликтами.
12. При компромиссном разрешении конфликта одна из сторон является победителем.
13. Внутриличностный конфликт чаще бывает конфликтом чувственным.
14. Межличностный конфликт - это, в основном, конфликт целей.
15. Уход от конфликта ведет к проигрышу каждой из сторон.
16. Разрешение конфликта силой помогает достижению индивидуальных целей.
17. Сотрудничество как стиль разрешения конфликта требует большой вовлеченности участников.
18. Внутригрупповой конфликт - это сумма межличностных конфликтов.
19. Межгрупповой конфликт легко отличить от внутриорганизационного конфликта.
20. Привлечение третьей силы является одним из способов разрешения конфликта в организации.

## ГЛОССАРИЙ.

**Должностная инструкция** - документ, который определяет обязанности, права, ответственность персонала и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивает систему взаимоотношений между руководителем и его подчиненными.

**Информация** - сведения, представляющие определенный интерес, которыми обмениваются люди в процессе общения.

**Коммуникационная политика** - политика, включающая определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на различные аудитории информации, планирование обратной связи.

**Коммуникационная сеть** - определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков.

**Коммуникационная стратегия** - стратегия, формирующаяся для обеспечения корпоративной общеорганизационной миссии, которая отражает социальную концепцию бизнеса.

**Коммуникационная структура** - совокупность каналов, с помощью которых взаимодействуют субъекты управления.

**Коммуникационное пространство** - организация коммуникаций на основе технологических взаимосвязей и организационных структур управления.

**Коммуникационные барьеры** - препятствия получателю, не позволяющие эффективно воспринимать информацию. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

**Коммуникационные роли** - функции и действия людей при осуществлении коммуникаций.

**Коммуникационный менеджмент** целенаправленная деятельность, позволяющая достичь эффективные коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

**Коммуникация** - процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего или обмена информацией между сторонами.

**Компромисс** - соглашение на основе взаимных уступок.

**Конфликт** - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида в межличностных взаимодействиях, связанных с острыми эмоциональными переживаниями.

**Массовая коммуникация** — процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т. п.) с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории.

**Мотив** - истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.



**Набор персонала** - множество действий, которые использует предприятие для того, чтобы привлечь на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь предприятию достичь целей.

**Навыки публичного выступления** - усвоенные в силу многократного повторения интеллектуальные, речевые и иные действия, выполняемые в значительной степени автоматически, без особого напряжения памяти.

**Необходимые и достаточные условия конфликта** - наличие противоположно направленных мотивов.

**Обратная связь** - это реакция получателя на сообщение источника. Это учет источником реакции получателя на сообщение.

**Обратная связь** может быть представлена как взаимодействие коммуниканта с коммуникатором, коммуниканта с источником информации и коммуниканта с каналом, передающим информацию.

**Общение** - взаимодействие общественных субъектов (классов, групп), обмен деятельностью, умениями, навыками, а также результатами деятельности.

**Объект конфликта** - это предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию или конфликт.

**Оппонент** - человек, выступающий с возражениями в дискуссии.

**Организационная структура** - состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

**Отбор персонала** - процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

**Персонал** - совокупность всех наемных работников, выполняющих управленческие, производственные и вспомогательные функции.

**Планирование** - стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства.

**Планирование человеческих ресурсов** - процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации в перспективе.

**Подготовка к выступлению** - предварительная работа над выступлением. Включает продумывание и выбор темы, сбор необходимого материала, написание текста, репетицию выступления.

**Постановка цели** - ориентация и концентрация сил и активности на том, что должно быть достигнуто.

**Презентация** - представление какого-либо продукта, фирмы, организации.

**Причины конфликта** - явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

**Проблемная ситуация** - ситуация, характеризующаяся разбалансированностью в системе (задача, мотив, объект, с одной стороны, и личные возможности, условия среды, с другой стороны).

Расстояние между двумя людьми, вступающими в общение (не обязательно словесное) принято называть **дистанцией**.

**Решение** - результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения цели.

**Система** - единое целое, составленное из частей, в широком смысле - правильность расположения частей, определенный порядок.

**Служба управления персоналом** - функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом.

**Собеседование** - обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности.

**Социальная информация** - циркулирующая в обществе информация, к созданию которой приложил руку человек. В ней отражаются практически все формы и виды человеческой деятельности — политика, экономика, наука, моральные нормы и религиозные ценности, искусство, идеология, образцы поведения и т. д.

**Управление персоналом** - вид управленческой деятельности, целью которой является создание команды профессионалов, сплоченных в рамках единой корпоративной культуры, обладающей потенциалом, необходимым для достижения генеральной цели предприятия.

**Этика выступления** - совокупность нравственных норм, ценностных ориентаций, правил поведения, определяющих отношение выступающего к своим обязанностям, к своим слушателям.

### Должностная инструкция №

1. Общая часть.
  - 1.1. Отдел (подразделение).
  - 1.2. Полное наименование должности.
  - 1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от.....
  - 1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от.....
    - 1.4.1. Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного начальника.
  - 1.5. Эта должность дает распоряжения и указания
  - 1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности).
  - 1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности).
  - 1.8. Закрепление в должности.

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации

Признаки закрепления в должности	Требования
1. Образование	
2. Специальность	
3. Минимальный Рабочий стаж по специальности	

2. Руководство предприятия для описываемой должности выдвинуло следующие цели

- 2.1.
- 2.2.
- 2.3.

#### 3. Функции

№№ п/п	Перечень	Периодичность и срок выполнения

4. Информация.

4.1 Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией"

<i>Получаете</i>			<i>Передаете</i>		
Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность	Содержимое информации	Форма	Срок и периодичность
с _____					
с _____					
с _____					

4.2. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

5. Права.

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные (указать должность)	По вопросам
5.1.1.	
5.1.2.	

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1.

5.2.2.

6. Ответственность.

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1.

6.1.2.

Должностную инструкцию составил

(подпись)

Должностную инструкцию утвердил

утвердил

(подпись)

## Методические указания по разработке личностной спецификации (словесного портрета)

Цель документа: формулировка требований, предъявляемых вакантной должностью к соискателю (претенденту), т.е. разработка «идеальной модели» рабочего места.

Методическая основа: американская методика «План 7 пунктов».

Должность \_\_\_\_\_

Дата разработки \_\_\_\_\_

Перечень требований	Требуемые качества		
	Основные	Желаемые	Противопоказания
<b>1. Физический облик</b>			
Возраст			
Пол			
Здоровье			
Внешний вид			
<b>2. Профессиональная подготовка</b>			
Образование			
Квалификация			
Опыт работы			
<b>3. Интеллект</b> (ум, память, беглость речи, логика мышления и т.д.)			
Общий коэффициент интеллекта			
Логичность мышления			
Творческое мышление			
Особенности памяти, внимания			
Вербальный интеллект			
Темп умственной деятельности			
<b>4. Специальные способности</b> (к чертежам, вычислениям, музыкальные, художественные, технические, лингвистические, организаторские и т.д.)			
<b>5. Интересы</b> (хобби, увлечения)			
<b>6. Черты характера</b>			
Инициативность.			
Самостоятельность.			
Ответственность.			
Коммуникабельность.			
Дисциплинированность.			
Настойчивость и т.д.			
<b>1. Внешние условия</b> (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок, спец. условия работы).			
Семейное положение			
Жилищные условия.			
Материальное положение.			
График работы.			
Организация труда.			

АНКЕТА  
Личные данные

1. Фамилия, имя, отчество
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение
7. Образование
  - Обычная средняя школа
  - Специальная школа
  - Укажите специализацию
  - ПТУ/ Техникум
  - Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза  
Факультет  
Специальность  
Год окончания или курс на данный момент

Уровень работы на компьютере

Какими языками владеете?

Английский	удовлетворительно	хорошо	свободно
Немецкий	удовлетворительно	хорошо	свободно
Французский	удовлетворительно	хорошо	свободно

Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления, год ухода

Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:  
деньги, для получения опыта, для интеллектуального развития, карьера, другое

Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы; маркетинг; консалтинг; научные исследования; продажи; кадры; производство; реклама; еще не определился / не имеет значения.

Ожидаемая величина заработной платы

Укажите способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

Самостоятельно, при помощи родственников, через службы занятости; при помощи друзей, через объявление, *другое*.

Подпись, дата

## ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Параметры	Оценка(соответствие) 1 2 3 4 5 +	Комментарий
Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4 Специальные способности		
Интересы Хобби		
Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7 Управляемость		
8 Мотивация		
9 Бытовые условия		

## Содержание

Введение. . . . .	3
"Эффективная коммуникация". Деловая игра . . . . .	4
Основы персонального менеджмента:	
«Навыки обратной связи». Тренинг. . . . .	8
"Набор и отбор персонала." Деловая игра. . . . .	12
Стратегия поведения в конфликтной ситуации. Деловая игра . . . . .	15
Организация презентации. Деловая игра. . . . .	19
Тестовый контроль. . . . .	23
Глоссарий. . . . .	31
Приложения . . . . .	34

---



**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**Е.В. Степаненко**

**КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**ПОСОБИЕ  
ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

*для студентов IV курса  
специальности 030602  
дневного обучения*

**Москва – 2006**