

Спорные ситуации в культуре

Билет № 1

1. Моделирование ситуации.

Ситуация для решения:

Инновационная деятельность в учреждении культуры, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. Во Дворце культуры «Прогресс», с приходом нового руководителя, большое количество сотрудников было вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекал, тем возникало больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций. Почему?

Ответ: В ходе инновационной деятельности возникают социально-психологические барьеры, которые порождают конфликты. Конфликты, в свою очередь, это неотъемлемая составляющая функционирования любой современной организации и общества в целом. И любой конфликт может выполнять как положительные, так и отрицательные функции.

Хотя часто говорят, что определенный уровень конфликта может быть функциональным, большинство рекомендаций по организационным конфликтам преимущественно опирается на методы его разрешения, редукции или минимизации. Но конфликт не обязательно должен устраняться вовсе, скорее, им нужно эффективно управлять.

Конфликт – это такое взаимодействие между людьми, которое характеризуется возникновением и столкновением противоречий в их отношениях. Конфликт присутствует только тогда, когда имеет место взаимное противодействие участвующих в нем сторон, сопровождаемое высшей степенью выражения внутри- и межличностной напряженности их переживаний. В иных случаях происходит либо разрешение конфликтной ситуации, либо уход от конфликта. Кроме того, конфликт связан с ухудшением взаимоотношений, потерей взаимопонимания и доверия между

людьми, понижением социально-психологического климата в группе (коллективе) и в обществе в целом. Конфликты глубоко затрагивают интересы его участников, вызывают у людей сильное чувство неудовлетворенности (обида) и эмоциональный стресс.

Природа инновационных конфликтов состоит в том, что оригинальные, по-новому сформулированные мысли именно потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиций, т.е. от привычной практики. Соппротивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами – ведь она заставляет приспособляться к новому.

Конфликты могут как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. Важно отметить, что работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта, но не обязательно будут в нем неправой стороной. Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники, которые открыто против нововведений не выступают, и из-за этого их трудно выявить и вступить с ними в диалог.

Вероятность инновационного конфликта возрастает, если 1) новшество имеет масштабный характер; 2) в инновационный процесс вовлечено большое количество людей; 3) нововведение является радикальным; 4) процесс инновации протекает быстро; 5) отсутствует информационное обеспечение процесса, его идеология.

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы.

Чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше условий для

возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

Положительным результатом регулирования конфликта является его завершение независимо от причин, по которым он возник. Завершение конфликта может происходить в различных вариациях, среди которых обычно выделяют следующие:

- полное прекращение конфликта путем взаимного примирения сторон на какой-либо основе;
- прекращение конфликта вследствие победы одной из сторон;
- ослабление конфликта почти до полного примирения на основе взаимных уступок или уступок одной из сторон;
- трансформация конфликта путем перерастания его в новый конфликт, который затмевает первый, или перерастания в перманентную конфликтную ситуацию;
- постепенное затухание конфликта на основе самопроизвольного течения;
- механическое уничтожение конфликта.

Таким образом, успешно решать задачи по реализации инноваций способны лишь те личности, которые креативны, открыты к изменениям и инновационно-восприимчивы.

Если лидеры способны «заразить» остальных членов общества своей ориентацией на постоянное инновационное развитие, вероятность инновационных конфликтов минимальна.

Билет № 2

2. Моделирование ситуации.

Ситуация для решения:

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

Постановка задачи. Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

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

Ответ: Скорее всего, попытаюсь вначале разобраться в том, не совершаю ли сама ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решу, как поступить.

Билет № 3

3. Ситуация для решения:

Вы трудитесь во Дворце культуры. Подготовленный Вами вечер прошёл с большим успехом. Вы:

1. Обратитесь к руководству дворца с просьбой поощрить Вас;
2. Расскажите о проведённом вечере на первом же рабочем совещании с тем, чтобы Ваши коллеги учились на Вашем опыте;
3. Сделаете вид, что ничего особенного не произошло, что это обычный для Вас уровень проведения подобных вечеров.

Ответ: Я думаю, сделаю вид, что ничего особенного не произошло, что это обычно для меня уровень проведения подобных вечеров.

Билет № 4

4. Ситуация для решения:

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

Постановка задачи:

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ответ: Извинюсь перед ним и начну беседу.

Билет № 5

5. Ситуация для решения:

Ваш коллега выступает на конференции с ложной информацией или делает неверные выводы. Ваша реакция? Обоснуйте ее.

- А) Вы немедленно остановите выступающего и поправите его.
- Б) Вы никак не отреагируете на выступление, но после заседания подойдете к докладчику, и укажете ему на ошибки.
- В) Вы не станете обсуждать ошибки с докладчиком, но в беседе с коллегами не преминете «перемыть ему косточки».
- Г) Вы выступите в прениях и сделаете вашего оппонента объектом иронии.

Д) Вы дождетесь конца доклада, даже если все его положения будут полностью противоречить вашему мнению по этому поводу и выступите с критикой по существу.

Ответ: Возможно, мне стоит поправить коллегу или поговорить с ней перед очередной встречей с клиентом, научить, как правильно вести переговоры, в крайнем случае, обратиться к руководству. Не исключено, что неправильная информация может в дальнейшем вскрыться, возникнет недопонимание клиента с вашей организацией, и сделка может быть под угрозой.

Билет № 6

6.Ситуация для решения:

Один из Ваших сотрудников открыто выражает недовольство по поводу стиля Вашего руководства. Вы:

1. Объяснитесь с ним в присутствии всего коллектива;
2. Не станете обращать на критикана серьезного внимания;
3. Предложите ему поработать на Вашей должности.

Ответ: Я не стану обращать внимание на критикана серьезного внимания. Если кто-то из ваших подчиненных решился выразить недовольство вашими действиями, ни в коем случае не реагируйте на это негативно. Стоит только раз проявить агрессию - и все, можете больше не ждать правдивых ответов на свои вопросы.

Если вы чувствуете, что ситуация может вылиться в конфликт, то доброжелательно спросите своего подчиненного, есть ли у него какие-нибудь варианты решения назревшей проблемы. В случае отрицательного ответа все сгладится само собой - зачастую «критиками» правят эмоции (которые имеют свойство быстро остывать). А если предложения все-таки есть, то порекомендуйте сотруднику предоставить их вам в письменном виде. Так у специалиста появится время лучше обдумать и грамотнее сформулировать

свои идеи, а вы сможете получить крайне любопытную информацию к размышлению.

Билет № 7

7. Ситуация для решения:

Вы работаете директором парка культуры и отдыха. Возникла необходимость уволить человека по сокращению штатов. Вы:

1. Уволите пожилого сотрудника предпенсионного возраста;
2. Уволите неоднократного нарушителя трудовой дисциплины;
3. Уволите сотрудника, постоянно критикующего Вас за упущения на работе.

Ответ: Я уволю неоднократного нарушителя трудовой дисциплины.

Что считается нарушением

Работники бюджетной организации обязаны соблюдать общие требования трудового законодательства и локальных актов. Примерно так звучит статья 189 ТК РФ.

Правила внутреннего рабочего распорядка — основной и важный локальный акт, регламентирующий поведение персонала. Если он утвержден, то образец приказа не понадобится. Еще выделяют технологическую и производственную дисциплину, которые также имеют отношение к теме статьи, ведь благодаря ним обеспечивается порядок на производстве, исполняются технологические требования и условия. Вот самые распространенные нарушения:

- опоздание на работу или самовольный уход раньше времени;
- прогул;
- недобросовестное выполнение трудовых обязанностей;
- нарушение правил по охране труда;
- появление на работе в алкогольном или наркотическом опьянении;
- кража, растрата или порча имущества работодателя;
- разглашение коммерческой тайны;
- отказ от обязательного медосмотра или обучения;
- нарушение субординации;

- игнорирование принятых в организации правил, инструкций и распоряжений руководства;
- аморальный поступок (часто встречается в образовательных учреждениях).

Билет № 8

8.Ситуация для решения:

В связи с юбилеем возглавляемой Вами библиотеки солидная промышленная фирма спонсировала приличную сумму денег. Вы:

- 1.Наконец-то приобретёте служебный автомобиль;
- 2.Примируете лучших работников библиотеки;
- 3.Закупите оборудование для организации компьютерного класса.

Ответ: Я думаю, что лучше закуплю оборудование для организации компьютерного класса.

Билет № 9

9.Ситуация для решения:

Вам предстоит принять на работу нового сотрудника. Вы:

- 1.Отдадите предпочтение молодому специалисту;
- 2.Примите опытного практика, возможно, не имеющего высшего профессионального образования;
- 3.Возьмёте того, кто в большей мере устроит предложенные условия работы.

Ответ: Руководитель должен крайне ответственно подойти к приему на работу новых специалистов, по возможности принимая участие в собеседовании. При этом к последнему мероприятию следует тщательно подготовиться. Прежде всего, следует точно создать для себя

психологический и профессиональный портрет кандидата, обдумав качества, которые вы хотите видеть у нового сотрудника.

Будьте реалистичны и учитывайте уровень зарплаты, которую вы хотите ему предложить: вряд ли суперспециалист, знающий десяток языков и столько же компьютерных программ, согласится на скромную зарплату офисного клерка. Если же его ответ будет положительным, это – повод насторожиться и выяснить подоплеку такого нетипичного поведения. Многие важные психологические детали можно почерпнуть из ответов, которые переводчики латышского или юристы дают на вполне банальные вопросы о личной жизни и хобби.

Если ваш собеседник предоставил рекомендации, можно поговорить и о них, расспросив о прежней работе и причине увольнения. Кстати, если у вас есть сомнения в кандидате, обязательно позвоните на прежнее место его службы: этот звонок, скорее всего, рассеет ваши колебания.

Брать же нового сотрудника рекомендуется с испытательным сроком, за который вы сможете оценить его как профессионала и человека. Как ни странно, последние качества являются определяющими – можно обучить человека новым знаниям, привить ему дополнительные профессиональные навыки, а вот с необязательностью, стержневостью, лицемерием бороться значительно сложнее, практически невозможно.

Билет № 10

10. Ситуация для решения:

Каждый руководитель, в том числе и в социально-культурной сфере, несёт ответственность за работу коллектива. Вы:

1. Считаете, что руководитель отвечает за создание и поддержание хорошего настроения у сотрудников;
2. Полагаете, что главное – выполнить своевременно задания, что и придаст людям доброе настроение;

3. Уверены, что главная задача руководителя – строго следить за выполнением сотрудниками своих служебных обязанностей;

Ответ: Немалую группу руководителей составляют управленцы, методы, работы которых совершенно противоположны, изложенному выше стилю. Заняв должность руководителя, они видят свою роль только лишь в раздаче поручений, заданий, указаний, рассылке приказов и распоряжений.

В менеджменте есть теория, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью понимается способность подчиненных нести ответственность за результаты работы, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от характеристик выполняемой задачи отдельные работники и группы проявляют различный уровень «зрелости». Руководитель должен оценить эту степень зрелости и соответствующий стиль поведения.

Выделяются следующие уровни зрелости подчиненных и соответствующие им стили руководства.

1. Низкий уровень зрелости — подчиненные не способны выполнять задачу и не хотят брать на себя ответственность. Таким подчиненным требуются соответствующие инструкции и строгий контроль. Соответствующий стиль называется «приказание».

Например, руководителю необходимо подготовить и отправить деловым партнерам письмо. Руководитель диктует текст письма секретарю, а затем перед отправкой его проверяет.

2. Средний уровень зрелости подчиненных — подчиненные хотят принять ответственность, но они еще не способны выполнить задачу. Стиль руководства в этой ситуации называется «внушение». Здесь требуется добиваться от подчиненного понимания задачи, конкретно пояснять, что и как надо делать. В то же время руководитель должен поддерживать желание подчиненных выполнять задание под свою ответственность.

Опять обратимся к примеру с секретарем и письмом. Необходимо рассказать секретарю о ситуации и предложить составить конспект письма. Затем этот конспект обсудить вместе с ним.

3. Умеренно высокая степень зрелости — подчиненные могут выполнить задачу, но не готовы взять на себя ответственность. Стиль руководства, соответствующий данной степени зрелости подчиненных, называется «участием». Подчиненным не требуются никакие конкретные указания. Задача руководителя — повысить мотивацию и причастность своих подчиненных. Это достигается, если руководитель и подчиненные вместе принимают решения. Руководитель оказывает помощь, но не навязывает указаний.

В нашем примере секретарю рассказывается о ситуации и предлагается самому написать и отправить письмо. Руководитель отвечает на вопросы секретаря (если вопросы возникнут). Контроль следует осуществлять только в том случае, если секретарь об этом попросит.

4. Высокая степень зрелости — подчиненные способны выполнить задачу, и хотят нести ответственность; подчиненные осознают высокую степень своей причастности к задаче. Здесь речь идет о передаче полномочий. Стиль называют «делегированием». Например, перед секретарем ставится задача. Ее выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль осуществлять не следует.

Менеджеров и ученых волнует вопрос, какой же стиль поведения является эффективным. Разработчиками программ для менеджеров по управлению персоналом предлагается свод правил поведения:

1. Главная задача — проводить общую техническую политику и разрешать неизбежно возникающие трудности.
2. Внимательность к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно ничего полезного не дают.
3. Внимательность к чужому мнению, даже если оно не верно.
4. Бесконечная терпеливость.

5. Вежливость, не позволительно раздражаться.
6. Краткость.
7. Справедливость, особенно в отношении к подчиненным.
8. Не допустимы замечания подчиненному в присутствии постороннего лица.
9. Благодарность подчиненному за хорошую работу.
10. Не делать того, что могут сделать подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
11. Выбор и обучение умелого подчиненного — всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим.
12. Если то, что делают сотрудники, в корне не расходится с мнением руководителя, позволительна максимальная свобода действий.
13. Не допускать спор по мелочам, мелочи только затрудняют общую работу.
14. Не бояться, если подчиненные способнее, а гордиться такими подчиненными.
15. Никогда не использовать власти до тех пор, пока все остальные средства не будут испробованы, но в крайнем случае применять ее в максимально возможной степени.
16. Если распоряжения оказались ошибочными — необходимо признать ошибку.
17. Во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.

2.2 Менеджмент в театральной деятельности.

Театр – это учреждение культуры, осуществляющее профессиональную деятельность в целях удовлетворения и формирования духовных потребностей зрителей в сценическом искусстве, нравственное, умственное и художественное совершенствование человека. Основными видами деятельности театра является:

- Подготовка и показ спектаклей, а также других публичных представлений;
- Организация гастролей, концертов;
- Проведение творческих вечеров, фестивалей, конкурсов.

Основными задачами театра является: развивать, развлекать, воодушевлять, создавать произведения искусства.

Татр имеет эффективную организацию и придерживается в своей работе установленных профессиональных норм. Обеспечивается сотрудничество с соответствующими партнерами, с группами пользователей и другими профессионалами на местном региональном, общегосударственном и международном уровнях. Предоставляемые услуги физически доступны всем жителям. Комфортность зала и удобство доступа к театру. Технологии анализа театрального продукта и сегментирование рынка. Анкетирование с целью сбора данных о зрителе, анкетирование с целью выявления предпочтений зрителей, анкетирование с целью увеличения продаж билетов. Фильтрация выявленных эмоциональных предложений. Профессиональная подготовка и непрерывное образование сотрудников театра. Организовываются программы, проходящие вне здания театра которые обслуживают и обучают потребителей.

Организационно-функциональная структура театра

Руководство театра – должностные лица, организующие работу театра:

- Художественный руководитель театра;
- Директор театра;
- Главный администратор, главный бухгалтер и главный инженер;
- Заведующие подразделениями и производственными мастерскими;
- Заведующий костюмерной;
- Заведующий билетными кассами.

Внешняя среда организации:

а) потребители: зрители всех возрастов;

б) конкуренты: нет конкурентов;

в) органы управления: департамент культуры, департамент имущественных отношений;

г) Уникальность собственно трудового процесса в театре предопределяется набором специфических ресурсов, осуществляющих общественно полезную деятельность:

Методы управления – это инструменты, способы воздействия управляющего субъекта на различные управляемые объекты, в качестве которых в театре выступают трудовой коллектив, контингент пользователей, технологические процессы, экономические ресурсы (финансы, материально-техническая база)

Методами управления называется совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления театром на управляемый объект (директор театра – на возглавляемый им коллектив)

Методы управления классифицируют по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия – при использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание условий для достижения высокой эффективности работы. Можно выделить методы формального и неформального воздействия, соотношение которых в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, его поведение в коллективе.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку различают:

- Организационные методы (в том числе административные);
- Экономические методы;
- Социально-психологические методы.

Билет № 11

11. Ситуация для решения:

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ответ: Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его - он должен быть образцом, иметь авторитет, досконально знать дело. Хороший руководитель сочетает качества и специалиста, и организатора. Помимо деловых качеств, руководитель должен нравиться людям. Нужно, чтобы коллектив его любил ... И хочу отметить, что возрастает дробь психологии на производстве. Нужно давать руководителю максимум психологических знаний, чтобы и в психологии ориентироваться, и разбираться в тонкостях характера своих подчиненных. Люди разные: кого постращать надо, а к кому с добрым словом обратиться. Нужна обратная связь между руководителем и коллективом.

Билет № 12

12. Практическое задание:

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ: «ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА»:

а) Используя факты и события своей жизни, опишите поведение человека, который, по Вашему мнению, в определенных ситуациях проявлял лидерские качества во взаимодействии с другими людьми.

б) Сделайте вывод и дайте обоснование в отношении того, какая из традиционных или ситуационных моделей лидерства лучше объясняет поведение этого лидера.

в) В качестве лидера могут быть не только менеджеры или начальники, но и родители, друзья, преподаватели.

Ответ: Быть лидером.

Для одних в этом словосочетании заключена вся сладость обладания властью, влияния на людей, ощущения безграничности возможностей, несуществующих - потому что все по силам - границ. Некая сверхчеловеческая, гипнотическая, сверхсильная чудесная способность чувствовать себя не «ветошкой», а «право имеющим»...

Быть лидером. Для тысяч эти два слова связаны с липким страхом ответственности за что-то или за кого-то, с бессонницей, истерическим ожиданием того, что кто-то призовет к ответу, заставит вести за собой, руководить, соответствовать, когда невозможно отсидеться в стороне, отшутиться, не взяться за этот пресловутый гуж, будь он неладен!

Быть лидером. Несомненно для многих это - ежедневная и ежечасная реальность, способ существования. Это энергия и радость от того, что ты не только признан, но и востребован, не только готов принимать решения, но и знаешь, как это делать. Он впереди, он занят проблемами - не только своими, но и тех, кто рядом, кто доверяет ему, лидеру, право быть первопроходцем.

Такой ни в коем случае не воспринимает себя «фраером» и на вопрос «Тебе что, больше других надо?» однозначно и внятно дает положительный ответ.

Быть лидером - это и радость, и груз ответственности, и десятки дилемм, требующих решения, и умение не только ладить с людьми, но и хранить верность принципам. Это высокий энергетизм, это умение планировать, знание тактики и выбор стратегии, это четкость и целеустремленность, харизматичность и сила воли, умение прощать другим и требовать от себя по гамбургскому счету.

Быть лидером - значит научиться быть им, ведь лидерами не рождаются. Природные предпосылки ума, характера, влияние окружения - только стартовая площадка для разбега. В остальном этот марафон предполагает долгое дыхание и недюжинные моральные и физические силы для тренировок, которые приведут к итоге к достижению поставленной цели.

В течение всей жизни мы можем наблюдать лидеров успешных и не очень. Лидеров по духу, по стилю жизни и тех, кто поставлен быть лидером. Обладающий полномочиями еще не лидер. Роль его порой совсем незavidна: руководить кем-то и бояться, что кто-то выкрикнет из толпы: «А король-то голый!».

В то же время истинный, пусть даже не определенный формально, лидер - человек счастливый. Успех в руководстве группой, умение эффективно общаться с партнерами дают ему постоянное подтверждение признания. Это замечательная награда - эмоциональное и интеллектуальное удовлетворение, чувство успеха, уверенность в собственных силах.

Наши родители, учителя, армейские командиры и заводилы в классе, «дворовые короли» и студенческие вожаки, политики и деятели искусства, менеджеры и ученые, наши друзья и подруги - бесконечное поле для размышлений и проверки того, что же является истинным и мнимым лидерством. Безграничные возможности для самообучения, практики, усвоения лидерских качеств. И сам факт того, что умению быть компетентным руководителем можно обучиться, - повод для оптимизма. В

самом деле, многочисленные консультанты, тренеры, менеджеры помогут нам освоить необходимые для лидера знания и подскажут, как применить их на практике с той же простотой, с какой они обучают нас иностранному языку, бухгалтерии или умению водить машину.

Билет № 13

13. Ситуация для решения:

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

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Ответ: В данной ситуации целесообразно лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения, поскольку коллеги предпочли в отдельности обратиться, ко мне с просьбой разобраться. Застраховаться от конфликтов практически невозможно, так как в любой организации существует масса объективных причин, которые могут способствовать обострению обстановки.

Так, любая ситуация, связанная с ограничением ресурсов, подлежащих распределению, ведет к возникновению напряженности. Возникающие раздоры между сотрудниками нейтрализуются постановкой общих целей для всех, а не порознь для каждого. Хорошие результаты дает изменение системы оценки работы. Хорошо сближают сотрудников и корпоративные праздники, где общение в неформальной обстановке способствует сближению, нахождению общих интересных тем, не связанных с работой.

Билет № 14

14.Ситуация для решения:

Каждый подчинённый вправе критиковать неверные действия своего начальника. Вы считаете, что:

- 1.Подчиненные не должны вмешиваться в дела руководства;
- 2.Выступать с критикой нужно лишь тогда, когда от неверных действий руководства страдают Ваши личные интересы;
- 3.Принципиальным надо быть во всех случаях, в том числе и тогда, когда вслед за критикой последует негативная реакция руководства.

Ответ: Я считаю, что подчиненный не должен вмешиваться в дела руководства.

Причина конфликта в данной ситуации в том, что сотрудник прилюдно позволил себе высказать критику в адрес своего руководства, чем дискредитировал его в глазах коллектива.

В данной ситуации начальнику отдела не стоит развивать конфликтную ситуацию, а постараться побеседовать с подчиненным «с глазу на глаз» и выяснить, чем вызвана критика подчиненного в его адрес.

Для решения конфликта можно применить методику «обмена позиций».

Суть данной методики в том, что необходимо предложить враждующим сторонам поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры

глазами оппонента. Этот приём обладает универсальной эффективностью, то есть, уместен при устранении конфликтов любого типа.

Для восстановления авторитета начальника отдела на ближайшем служебном совещании стоит вернуться к обсуждения затронутых на предыдущем совещании проблем и предложить совместные пути их решения.

Билет № 15

15.Ситуация для решения:

Вы – директор Дворца культуры. Руководитель образцового хореографического коллектива не принимает в коллектив всех желающих, а тщательно отбирает претендентов. Вы:

1.Предложите не прошедшим конкурсный отбор заниматься в другом коллективе самодеятельного творчества;

2.Обязете руководителя коллектива принять всех желающих заниматься танцами;

3.Порекомендуете «отвергнутым» обратиться в другое учреждение культуры.

Ответ: Порекомендую «отвергнутым» обратиться в другое учреждение культуры. Руководитель хореографического коллектива – это человек, имеющий глубочайшие познания в области танцев (как практические, так и теоретические) и движущийся в ногу со временем. От его мировоззрения и эстетической позиции зависит творческий процесс и гражданские идеи танцевальной группы.

Большая часть таких руководителей занимаются ещё и постановкой номеров, но для этого они должны быть балетмейстерами и воспитателями.

Человек, выбравший эту профессию, должен постоянно улучшать уровень своего мастерства, изучать новую информацию, связанную с музыкой и танцами.

Эта профессия включает в себя ещё и работу с визажистами, костюмерами, режиссерами, декораторами, художниками, осветителями, ну и, само собой, танцорами.

Этот человек должен уметь привлекать людей к своему творчеству, чтобы коллектив сам хотел с ним работать.

Люди, которые обладают данной профессией чувствовать публику.

Только такой человек может стать настоящим руководителем, профессионалом своего дела.

Билет № 16

16. Ситуация для решения:

Вы – руководитель учреждения культуры. В день проведения тематического вечера заболел и не вышел на работу основной организатор вечера. Вы:

- 1.Обязете его выйти на работу и провести вечер;
- 2.Произведете замену организатора;
- 3.Отмените мероприятие, перенесете его на другой день.

Ответ: Я думаю что произведу замену организатора.

Билет № 17

17. Ситуация для решения:

При проведении отборочного тура детского фестиваля в учреждении культуры, у организаторов возник конфликт с одним из творческих руководителей Ивановой Л. Руководитель является сотрудником учреждения. При непосредственном проведении отборочного тура Иванова Л. в скандальной форме сообщает организаторам, что её солистка выступает в двух коллективах – непосредственно в коллективе Ивановой Л. и в коллективе детского сада. Между творческими номерами небольшой промежуток, за который ребенок не успеет переодеться (примечательно, что об этом моменте Иванова Л. не сообщила организаторам заранее, соответственно организаторы не знали, что ребенок принимает участие в

двух разных коллективах). Порядок выступлений нет возможности изменить. Иванова Л. продолжает скандалить, из-за чего возникают технические трудности при подготовке к номеру, что влияет на количество набранных баллов выступающего ребенка. Конфликтная ситуация разгорается еще больше. Иванова Л. высказывает в бурной форме недовольство всему персоналу и организаторам, в итоге приходит в кабинет директора, скандалит и грозит увольнением из-за нанесенной, по её словам, обиде. Директор требует объяснительную о неподобающем поведении.

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

- 1) Объясните, какие действия должны принять организаторы для урегулирования конфликта?
- 2) Вправе ли директор требовать объяснительную?

Ответ: Для управления конфликтами есть определенная последовательность действий:

- Важно определить проблему в существующих целях.
- После выявления проблемы стоит обозначить способы решений, которые устроят все стороны.
- Все внимание надо сосредоточить на выбранной проблеме, а не на личностных характеристиках сторон.

В делопроизводстве компании объяснительная записка выступает служебным документом. Этот документ должен объяснять причины нарушения трудовой дисциплины работником сухо и сжато, подчиняясь правилам деловой переписки. Работодатель может требовать с работника предоставить объяснительную только при наличии обстоятельств, указывающих на нарушение трудового законодательства.

Эти обстоятельства указаны в ТК РФ:

- опоздание на работу;
- невыполнение трудовых обязанностей, предусмотренных функционалом работника;
- отсутствие на рабочем месте в течение 4 часов;

- нанесение урона имуществу работодателя;
- состояние опьянения (алкогольное или наркотическое);
- несоблюдение правил охраны труда;
- непредставление руководству предприятия достоверной информации.

Требование о написании объяснительной записки предъявляет работодатель. Он должен сделать это, поскольку на основании документа работник привлекается к ответственности и определяется степень его вины. Работодатель обязан реально оценить ситуацию, которая произошла с его подчиненным. А задача работника – грамотно изложить суть случившегося с тем, чтобы работодатель отчетливо понимал дальнейшие действия. Если решение, принятое работодателем, не удовлетворит сотрудника, он может обратиться за защитой трудовых прав.

Билет № 18

18. Ситуация для решения:

Методическая служба одного из крупнейших в СПб досуговых центров насчитывала 5 человек. Отдел работал ни шатко, ни валко. Главной его задачей была подготовка отчетов, справок и текстов выступлений директора центра. Остальное время каждый из работников мог заниматься тем, что его больше интересовало: кто-то собирал информацию и материалы по питерскому року, кто-то — по современной живописи, кто-то — по народным ремеслам и праздникам. Руководитель службы не скрывал, что ждет скорого выхода на пенсию, после чего ни на минуту не собирался оставаться на работе, связывая все свои дальнейшие планы с загородным домом. Работники отдела были примерно одного возраста и особых звезд с неба не хватало.

Однажды один из них оказался с директором центра за одним столиком в кафе, и директор поделился с ним планами создать рекламную службу — дело только за подходящим руководителем. Директор сказал, что он даже

готов оплатить переподготовку кого-то из работников центра, и предложил это молодому человеку. Тот согласился. Однако пока он проходил четырехмесячную подготовку, директору подвернулся опытный рекламист, который был готов не только создать рекламную службу, но и привести с собой опытную команду. Когда молодой человек вернулся с переподготовки, директор предложил ему возглавить методический отдел — его руководитель к этому времени как раз вышел на пенсию. Молодой человек несколько растерялся, но, подумав два дня, предложение принял, а, приняв отдел, затеял аттестацию работников.

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

1)Сможет ли молодой человек эффективно руководить службой, в которой он проработал до этого несколько лет, ничем не выделяясь?

2)Что можно ему рекомендовать сделать для поднятия авторитета в глазах коллег? Оправдана ли в этом случае аттестация?

Ответ: Я думаю, сможет, так как главная ценность — это люди, которых вы собрали в команду. Вторая ценность — это взаимосвязи между ними, а также ваша связь с каждым в отдельности. Тут важны оба составляющие: не только руководитель должен иметь полный коннект со всеми членами команды, но и горизонтальные взаимосвязи должны быть очень хорошими.

Под хорошими горизонтальными связями понимается, что два (или более) сотрудника разных специализаций (например, менеджер и копирайтер) чувствуют взаимную человеческую симпатию, одинаково настроены на решение задачи и двигаются в одном направлении. Их умы синхронизированы.

Аттестация — это процесс, в рамках которого работник вправе рассчитывать на объективную оценку своих профессиональных качеств. Объективность оценки обеспечивается, во-первых, компетентностью членов аттестационной комиссии, во-вторых, их непредвзятостью.

Поэтому в комиссию следует включить лиц, достаточно хорошо разбирающихся в вопросах, по которым проводится аттестация. Это могут быть не только эксперты и руководители того подразделения, в котором трудится оцениваемый работник, но и представители смежных отделов.

Например, к аттестации менеджеров по продажам можно привлекать руководителя отдела маркетинга, поскольку функции продаж и маркетинга тесно связаны и продажник должен понимать суть маркетинга. Непредвзятость членов комиссии можно обеспечить включением в нее лиц, которым напрямую аттестуемый не подчиняется (руководитель начальника отдела, представитель сторонней организации – клиента или поставщика компании).

Обязательно следует исключить конфликт интересов: работника не должны оценивать его родственники или руководитель, с которым имеются разногласия. Объективность, а также оперативность оценки итогов аттестации можно обеспечить за счет ИТ-технологий: разработать компьютерные тесты, вопросники, запрограммировать автоматическую оценку итогов аттестации.

Поскольку результаты аттестации могут повлиять на положение работника в компании (премирование, повышение, перевод на другую работу в порядке ч. 3 ст. 81 ТК РФ, увольнение), сотрудников обязательно нужно ознакомить с выводами аттестационной комиссии, не откладывая это дольше, чем на несколько дней.

Билет № 19

19. Ситуация для решения:

Менеджером известного в стране, да и за рубежом академического хора является энергичный 40-летний офицер ВВС в отставке. Его жена поет в этом хоре, который получает много предложений по концертной деятельности, много гастролирует по стране и за рубежом. Обеспечение этой

деятельности предполагает привлечение существенных финансовых средств — как бюджетных, так и спонсорских.

Художественным руководителем хора является известный хормейстер пенсионного возраста, заслуженный работник культуры.

Менеджер хора неоднократно просил художника никуда не обращаться за помощью — особенно туда, где он уже договорился. Но художник продолжал ходить. Он начинал общение с того, что бил земной поклон со словами: «Нижайше прошу помочь!». Ему с готовностью обещали помощь, но почему-то, после его обращений реальная помощь не оказывалась.

Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Почему обращения художника за помощью к потенциальным спонсорам оказывались непродуктивными?

2. Что бы Вы посоветовали менеджеру и художнику хора?

Ответ: Становятся все по-разному — у нас, в отличие от большинства цивилизованных стран, нет пока профильного образования. Есть несколько основных путей.

Первый — это, когда сотрудники некоммерческой организации, поняв, что организации нужны деньги, начинают заниматься ещё и фандрайзингом, и потихонечку развиваются в эту сторону. Другой путь — когда приходят со стороны сразу на фандрайзинг или связку фандрайзинг + пиар. В идеале это люди, имеющие хоть какое-то профильное образование, в области маркетинга, рекламы, пиара или психологии. Часто и этого не происходит, часто берётся человек, готовый всё это осваивать, энтузиаст — а дальше всё зависит от того, насколько он готов развиваться. Если говорить о необходимых качествах, на мой взгляд, основное — это наличие базовых знаний в перечисленных областях, в первую очередь — маркетинга. Это — в идеале, это бывает очень редко.

Второе — готовность развиваться. Не так много нужно изучить: почитать 20 книжек, поучаствовать в пяти семинарах — и всё, дальше —

практика-практика-практика. И практика на фоне постоянной готовности это всё развивать, улучшать, совершенствовать.

Третье – это навыки чисто человеческие, коммуникационные, то есть – умение говорить, умение общаться, умение писать, открытость к общению.

В стандарте по управлению проектами навыки межличностных отношений упоминаются как одна из экспертных областей, необходимых для команды управления проектом, наравне со знаниями и навыками общего менеджмента, пониманием окружения проекта, знанием стандартов и нормативных актов в данной области и знаний по управлению проектами. К навыкам межличностных отношений при этом относятся:

1. Умение налаживать эффективную коммуникацию, обмен информацией;
2. Влияние на организацию, умение делать дело;
3. Лидерство. Умение разрабатывать определенное видение и стратегию и умение мотивировать людей для воплощения этой стратегии;
4. Мотивация. Способность вдохновлять людей на высокие достижения и преодоление препятствий;
5. Переговоры и улаживание конфликтов. Совещания с людьми для того, чтобы прийти с ними к какому-то соглашению;
6. Решение проблем. Выявлять круг проблем, обнаруживать и анализировать альтернативы, принимать решения.

Лидерские качества менеджера существенно влияют на успех проекта на всех этапах его осуществления, от инициации до завершения. А так как большая часть времени менеджера – это взаимодействие с участниками проекта и его окружением, то можно выделить следующие способности менеджеров: честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение четко выражать свои мысли и убеждать; уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии. Сегодня за рубежом под менеджментом понимают такое управление, такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет

выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем. Управлять - значит побуждать других к достижению ясной цели, а не заставлять других делать то, что считаешь правильным. Понятия «лидерство» и «мотивация» достаточно полно разработаны в зарубежной социологической литературе

Билет № 20

20.Ситуация для решения:

Выпускник вуза культуры проходил преддипломную практику в одном из крупнейших Дворцов культуры города. Руководству и другим работникам очень понравились его исполнительность, самостоятельный творческий подход, хорошая профессиональная подготовка. Поэтому после окончания вуза его с большой охотой взяли на работу в этот ДК.

Спустя полгода успешной работы директриса ДК предложила этому молодому человеку разработать годовой план работы отдела, в котором он работал. Молодой человек чрезвычайно ответственно подошел к этому заданию, собрал много интересных материалов в Сети и библиотеках, и за две недели интенсивной работы дома вечерами разработал план. Этот план настолько понравился директрисе, что она его утвердила и, вызвав к себе начальника отдела, в котором работал молодой человек, передала ему для исполнения.

Начальник отдела отказался брать этот план в руки, сказав, что он не знает, откуда взялся этот план, может только догадываться об этом, но месяц назад руководством (той же директрисой) был утвержден план работы отдела, над разработкой которого трудился весь отдел, сейчас они работают по этому плану, и никаких претензий к ним не было. С этими словами завотделом вышел из кабинета.

Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1)Прав ли был завотделом, отказавшись даже рассматривать новый план?

Если да — то почему и в чем? Если нет, то также — почему и в чем?

- 2) Не рисковал ли он? Почему?
- 3) Чем можно объяснить действия директрисы?
- 4) Чем, на Ваш взгляд, закончилась эта история? И почему?

Ответ: Я думаю прав, так как испытательный срок применен незаконно, нарушение ст. 70 ТК РФ.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для: лиц, окончивших имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения.

Билет № 21

21. Ситуация для решения:

В одном из подразделений крупнейшего учреждения культуры СПб работало 6 человек: завотделом Савин 33 лет и 5 ведущих специалистов (Капустин 53 лет, Лурье 48 лет, Фатхуллина 46 лет, Гончаренко 27 лет, Петрова 26 лет).

Отдел играл ключевую роль в деятельности этого учреждения культуры. Он обеспечивал внешние контакты, привлечение дополнительных средств, коммерческие проекты. Поэтому руководство учреждения придавало работе этого подразделения большое значение. Все работники отдела — люди опытные, отличные ответственные профессионалы. Претензий ни к кому из них, да и отделу в целом, никогда не было.

Отдел располагался в двух смежных помещениях. В проходной комнате 35 м² размещались работники, а Савин занимал кабинет 10 м². Отдел ведет много переговоров, и в его распоряжении было 2 стационарных телефонных номера. Один аппарат находился в кабинете Савина. Два аппарата с другим номером находились в общей комнате.

Отношения в отделе были нормальные, но постепенно созревали две напряженные ситуации. Во-первых, более старшие работники (Капустин,

Лурье и Фатхуллина) неоднократно жаловались Савину, что более молодые работники (незамужние Гончаренко и Петрова) часто занимают телефон разговорами по личным вопросам. Савин делал девушкам замечания, но ничего реально не менялось.

Во-вторых, Савин стал явно выделять Гончаренко — энергичную молодую особу, имевшую по любому поводу свое (достаточно компетентное) мнение. Она часто заменяла в командировках более старших работников, уклонявшихся от поездок в силу семейных обстоятельств, состояния здоровья и т. п. И так сложилось, что Савин стал чаще советоваться именно с Гончаренко, что вызывало некоторую «ревность» у Капустина, Лурье и Фатхуллиной.

Однажды Савин отправил Гончаренко в командировку, не поставив об этом в известность других работников. И во второй половине дня Капустин, Лурье и Фатхуллина подали в дирекцию заявления об уходе по собственному желанию. Для директора организации это было неожиданным и крайне нежелательным событием — он не мог оголять важнейшее подразделение, да и найти замену таким опытным работникам было крайне трудно. Поэтому он вызвал Савина и передал ему эти заявления со словами: «Не знаю, что там у тебя творится, но чтобы этих заявлений я больше не видел. Если я увижу еще хотя бы одно из этих заявлений, то заявление об уходе напишешь уже ты сам».

1) Что бы Вы посоветовали делать Савину в этой ситуации?

Предложите обоснованный план действий.

2) Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

Ответ: Руководитель должен анализировать ситуацию, прогнозировать стратегию и управлять ее реализацией. Подчиненный должен реализовывать решение руководителя. Поэтому, основными принципами эффективного управления являются определенные качества руководителя — профессионализм, организованность и порядочность. Так как ему приходится решать проблемы из любой сферы организации.

Подчиненный, в свою очередь, должен быть исполнительным, инициативным, честным, порядочным и стремящийся к продвижению по службе.

Каждый руководитель задается вопросом, как эффективно управлять персоналом? Для этого необходимо применять все методы и стили управления комплексно. Кроме того, не забывать о том, что нужно четко соблюдать правила этики при общении с сотрудниками. Правильная система управления, мотивации, наказания и поощрения поможет создать процветающую компанию. Сам руководитель не сможет ничего достичь, если его сотрудники не будут подходить к работе творчески и с инициативой. Руководителю главное уметь заинтересовать, замотивировать и поддержать сотрудников.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллектив. Они бывают административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы влияют на осознанность коллектива, понимание того, что необходимо соблюдать дисциплину, иметь чувство долга, стремиться работать в этой организации, соблюдать правила и нормы, установленные в организации.

Экономические методы – материальное стимулирование сотрудников. Социально-психологические – учет социальных потребностей сотрудников, поддержание здоровой атмосферы в коллективе.

Все методы взаимосвязаны между собой и осуществление их в управлении коллективом понятно. Но есть и инновационные методы управления персоналом. К примеру, постановка целей сотрудника и руководителя на ближайшие полгода или год. Сотрудник ставит перед собой конкретную цель на благо организации. В случае ее достижения, руководитель, к примеру, повышает его в должности или повышает зарплату.

Эффективно работает метод квартальных отчетов. Так сотрудник сам устанавливает цели, учится правильно распоряжаться временем. В итоге, работает более плодотворно и проявляет инициативу. К тому же, необходимость отчета перед начальником каждый квартал мотивирует показать себя с наилучшей стороны. Никто из сотрудников не остается незамеченным. Каждый получает вознаграждение за свои труды.

Чудесным методом управления персоналом является структурированное планирование. Каждый отдел ставит перед собой определенную цель, которая дополняет цели других отделов на благо развитию организации. Чтобы организовать работу в отделах, применяют «командный менеджмент». В группы объединяются те сотрудники, которые имеют похожий взгляд на достижение цели организации.

Метод ситуационного управления применяется лишь по мере возникновения проблем. Функциональное управление – каждый руководитель своего отдела несет ответственность за определенные функции.

Отлично работает метод сравнений, когда система управления данной организации сравнивается с более передовой организацией и по ее примеру воссоздается система управления.

Экспертно-аналитический метод подразумевает привлечение специалистов по управлению персоналом. Эксперт изучают проблемы организации и дают заключение, какими методами лучше всего управлять в этой организации.

На практике часто применяется метод функционально-стоимостного анализа. Когда экспертами определяется, какие функции не выполняются и почему, убираются лишние функции управления, степень централизации управления персоналом.

Отличный результат дает метод творческих совещаний. Специалисты и руководители высказывают свои предположения, как улучшить систему управления персоналом, что порождает множество креативных идей.

Билет № 22

22.Выполнение практического задания.

Практическое задание:

Разработать проект информационного письма - предложения потенциальным спонсорам конкретного проекта учреждения культуры.

Ответ: Непосредственным контактам и даже письменным обращениям должен предшествовать предварительный телефонный звонок в офис потенциального донора. Во время этого разговора, предварительно представившись, фандрейзер сообщает о намерении его организации обратиться за поддержкой, уточняет наименование и адрес организации-донора, фамилии, имена и т. д. первых лиц фирмы или должностных лиц, которым необходимо направить предложение. Все эти сведения может сообщить секретарь приемного офиса или референт фирмы. Беспокоить первых лиц на этом этапе нет необходимости.

После таких предварительных звонков осуществляется рассылка письменных обращений с предложениями оказать поддержку конкретному проекту. Текст обращения должен быть кратким, лучше — не менее одной страницы, но не более 2-3 страниц. Текст предложения должен отвечать ряду требований формального и содержательного плана:

Обращение — в идеале должно быть персонифицировано («Многоуважаемый Сергей Павлович!»). При наличии добротной базы данных в компьютерной технологии обеспечить персонифицированность каждого обращения не представляет проблемы. Обращение типа «Уважаемый (ая).....», где на свободное место от руки вписываются или впечатываются на машинке данные адресата, оставляют у получателя неприятный осадок. В этом случае лучше уж использовать вежливое безличное обращение типа «Многоуважаемые коллеги» и т. п.

Важны стиль и интонация обращения — доверительный, не засушенный «канцеляристом», но и без неуместной фамильярности и

игривости, а самое главное — не униженно-просительный. Речь идет фактически о приглашении к сотрудничеству. Поэтому и стиль письма, манера обращения должны быть соответствующие — приглашение (с чувством собственного достоинства) к партнерству в реализации интересного проекта.

Собственно текст должен с самого начала, желательно в одной фразе содержать суть предложения («Предлагаем Вам принять участие в реализации такой-то программы»). Получатель письма должен сразу, без долгих предисловий понять, что собственно ему предлагается.

Затем должны следовать сведения о сроках и месте реализации предлагаемого проекта или программы. Иногда этих сведений уже оказывается достаточно получателю, чтобы сориентироваться относительно привлекательности предложения.

Необходимо также сообщить об уникальности и социальной значимости предлагаемого проекта.

Далее в письме должны следовать сведения об организаторах (координаторах) реализации проекта (организации или лицах), а также об их компетентности, имевшемся опыте проведения аналогичных работ.

Важно сообщить также об отношении органов власти к данному проекту, даже если они не выделяют средств на его реализацию, важно знать — в курсе ли властные инстанции, поддерживают ли они эту деятельность. Такие поддержка и одобрение важны для уверенности доноров в том, что их не втягивают в сомнительную махинацию, привлекательности развития РК фирмы по отношению к органам власти и т. п.

В обращении должны также содержаться сведения о других потенциальных или реальных донорах, которые уже проявили интерес к данному проекту или на чью поддержку фандрейзеры рассчитывают. Это важно для того, чтобы получатель понял, в какой компании он окажется, откликнувшись на это обращение. В связи с этим заслуживает внимания такая уже упоминавшаяся деталь американского опыта фандрейзинга, как

«мэт-чинг гранте», когда фирма обещает предоставить помощь, например, на 1 доллар, при условии, что организаторы найдут поддержку на 4 доллара у других доноров. Формула «мэтчинг-гранте» может быть различной (1/10, 1/1 и т. д.). Главным достоинством такой практики является стимулирующее воздействие, поиск более широкого круга доноров, большая ответственность учреждения культуры, которое принимает комбинированную помощь нескольких фирм. Кроме того, потенциальный донор убеждается, что он не первый и последний «у раздачи». Правда, некоторые доноры предпочитают как раз оказывать поддержку именно в одиночку, но такое встречается не очень часто.

Полезно также сообщить, привлечено ли к программе внимание СМИ и каких, будет ли освещаться реализация проекта, заключительное мероприятие в СМИ.

Интерес у адресата, несомненно, могут вызвать сведения о льготах и преимуществах, которые может дать ему поддержка данного проекта (реклама, налоговые льготы, преимущества сотрудникам и их семьям и т. п.).

Необходимо сообщить также, на что именно необходимы средства поддержки. При отсутствии таких сведений возникают вполне обоснованные подозрения, что либо организаторы — типичные «романтики» и толком не представляют экономическую сторону дела, либо они пытаются испрашивать деньги на факт собственного бытия. Конкретные суммы в предварительном обращении лучше не сообщать, так же как и прикладывать конкретную смету расходов. Но формированию доверия донора к заявителем будет способствовать фраза типа «С полной сметой расходов Вы можете ознакомиться при личной встрече».

Той же цели может служить и приглашение потенциальному донору войти в оргкомитет, принять участие в итоговом совещании и прочих мероприятиях, имеющих отношение к контролю использования средств.

Полезно также ближе к концу текста предупредить адресата, что в течение ближайшей недели после получения им обращения его будут

беспокоить телефонным звонком относительно договоренности о возможности личной встречи для конкретного обсуждения возможного сотрудничества, во время которой он получит дополнительную информацию.

И наконец, в основном тексте обращения должны содержаться сведения о контактном телефоне и конкретных лицах, у которых потенциальный донор может получить дополнительные сведения.

Подписан текст обращения может быть как организаторами проекта (эти сведения могут ничего не говорить адресату), так и кем-то из известных лиц с репутацией входящих в группу поддержки проекта.

Обращение может дополняться приложениями (информационными материалами, откликами в прессе и т. п.). Однако на этом, сугубо предварительном этапе не следует перегружать адресата информацией. Лучше оставить предъявление этих документов и материалов до личной встречи.

Текст обращения и приложений должен иметь приличный дизайн (на фирменном бланке, с использованием хороших шрифтов и т. д.). Дизайн текста предложения должен дополняться соответствующим дизайном конверта, Однако не следует слишком увлекаться оформлением конвертов (шелкография, золотое тиснение и т. п.) — это может только насторожить потенциального донора, натолкнув его на небезосновательные мысли о том, на что могут пойти его средства. Дизайн рассылки вообще должен выдерживаться в стиле что называется «скромно, но со вкусом».

Билет № 23

23.Практическое задание:

Составьте «портрет» современного руководителя учреждения культуры.

Ответ: Менеджер руководитель лидер

Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

Понимая, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, стимулировать, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по формуле: твердость, но справедливость.

Управление фирмой, организацией, предприятием, его подразделением, группой сотрудников - это, в первую очередь, работа с людьми, с каждым человеком в отдельности. Поэтому, чтобы достичь успеха, нужно научиться делать так, чтобы все, с кем вам приходится работать, во-первых, прониклись к вам расположением, во-вторых, были убеждены в вашей правоте, в-третьих, прилагали максимальные усилия для успеха общего дела. Качества руководителя можно условно разделить на две группы. Первая группа - его деловые, профессиональные качества, используемые им методы и приёмы управленческой деятельности.

Вторая группа - интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально-волевая сфера, характер. Эта группа является фундаментом, на котором строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя; она гораздо труднее, чем первая, поддаётся коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию управления

И, наконец, в данный момент фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей появилось и много новых внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными структурами и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился

менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях:

- управляющий, наделенный властью, руководящий большим коллективом людей;
- лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, доброжелательность и оптимизм;
- дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;
- инициатор, или новатор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение;
- просто хороший человек, образованный, способный, интеллектуальный, честный, с решительным характером и в то же время рассудительный - одним словом, во всех отношениях образец для окружающих.

И статус, и образование важны не только для того, чтобы занять высокую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. И речь не просто о наличии университетского диплома. Образование — это прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни.

Успех руководителя в управлении любым процессом предполагает его творческие способности; креативность; инициативность; умение самостоятельно принимать сложные управленческие решения; альтернативное мышление; склонность все совершенствовать; способность оперативно реагировать при возникновении форс-мажорных обстоятельств; склонность к самостоятельности; новаторство; способность воспринимать критику; способность к риску и т.д.

Билет № 24

24. Практическое задание:

Внешний вид сотрудников – тема очень деликатная, но как показывает время и бегущие вперед технологии имиджмейкинга, она требует огромного внимания. Какова ваша позиция, ваши требования к внешнему облику персонала.

Ответ: Особое внимание в этикете менеджмента уделяется требованиям к внешнему облику менеджера, сотрудников фирм.

Чтобы иметь успех в выполнении своей профессиональной роли, нужно обязательно соответствовать этой роли внешне. Достигается это соответствующим поведением и внешним видом.

Как известно, встречают «по одежке». Поэтому благоприятный внешний облик и вкус в одежде является немаловажной предпосылкой успешной деятельности. Для имиджа менеджера важно все: и манеры, и культура речи, и одежда, и интерьер кабинета.

Одежда и аксессуары человека, пластика его тела, позы, прическа, макияж, украшения и манеры обычно несут важную информацию или, наоборот, дезинформируют собеседника о человеке (о роде его занятий, происхождении, его личностных характеристиках и т. п.). Они помогают каждому человеку играть самые разнообразные жизненные роли. Одежда в этом плане наиболее действенна и составляет 90% всего, что люди видят перед собой, когда смотрят на вас. Одежда может создать, а может и уничтожить человека.

Если вы надеетесь подняться по служебной лестнице, то вам придется одеваться так, как одеваются люди, которые уже достигли успеха в вашей компании. Конечно, можно сохранить свою индивидуальность, но обязательно в рамках неписаного закона подбора одежды, принятого в вашей компании и в вашем круге общения. На работе неуместна слишком бросающаяся в глаза, так называемая «остро модная» одежда, яркая косметика у женщин, обилие украшений. Но также неуважением к

подчиненным, к деловым партнерам была бы небрежность в одежде, неряшливость, неаккуратность.

Деловой стиль — это стиль подтянутый, не спорящий с модой, но и не идущий на ее острие. Главное, к чему следует стремиться в деловом стиле, — общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что столь же «подтянуты» вы будете и в делах. Деловую одежду отличает классический покрой и многофункциональность.

Помните, что к своему рабочему гардеробу надо отнестись самым серьезным образом. Никак не стоит рисковать своим профессиональным имиджем, надевая вещи слишком дешевые, поношенные, мешковатые или требующие почин-ки, выпадающие из стиля или не вписывающиеся в ту среду, где вам приходится трудиться.

Костюм делового человека должен учитывать его положение в обществе, комплекцию, возраст и то, куда он направляется.

В отношении деловой одежды вы обязаны:

1. Следовать дресс-коду вашей фирмы.
2. В рамках этого кодекса выбирайте цвет и покрой, которые вам больше всего подходят.

3. Любая деталь вашего наряда — от обуви до галстука или заколки в волосах — должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены, на галстуке — никаких пятен.

4. Мужчинам следует знать, что их костюм должен отвечать сезонным предписаниям этикета. На Востоке и Среднем Западе белый или светло-коричневый костюм можно носить только в период от Дня Поминовения (около 30 мая) до Дня Труда (в США первый понедельник сентября), т. е. только в летний период.

Кроме того, даже в рамках одной фирмы предполагается, что ваша манера одеваться будет зависеть от должности и работы, которую вы

выполняете, т. е. секретари, менеджеры, вице-президенты и президент должны выглядеть по-разному. Не стоит одеваться лучше руководителя, особенно если женщина работает под руководством женщины. Совершенно необязательно провоцировать своих коллег на обсуждение ваших финансовых возможностей: кем работает ваш муж или папа и сколько он получает, есть ли у вас «спонсор» и кто он, если вы можете позволить одежду такого качества, дорогие украшения.

В России понятие дресс-кода появилось сравнительно недавно. Во многих российских компаниях четыре раза в неделю сотрудники одеваются строго, по-деловому, а в пятницу принят стиль casual Friday. Однако вольный стиль все равно предполагает какие-то ограничения. Но если в компании высокий уровень корпоративной культуры, то людям не надо указывать, как они должны выглядеть.

В настоящее время круг организаций, уделяющих внимание корпоративным правилам, касающимся внешнего вида сотрудников, расширяется. Так, например, в среде финансистов и политиков во всем мире господствует классический стиль одежды, который всегда говорит о хорошем вкусе ее хозяина. Воплощением этого стиля является строгий консервативный костюм, не подверженный влияниям быстротечной моды. Силуэт его не меняется десятилетиями и служит как бы образцом стабильности и постоянства.

Если вы носите очки, оправка должна быть средних размеров, пластмассовая или металлическая. Нужно следить за модными тенденциями и в этой сфере. Не рекомендуются темные и дымчатые очки, особенно во время деловой беседы. Последнее можно объяснить тем, что во время общения нужно смотреть в глаза собеседнику. Если собеседник в темных очках, то не видно, куда он смотрит, какова его реакция на высказываемые предложения.

Всегда при себе должны быть ручка и карандаш хорошего качества. Никогда не пишите дешевыми ручками и огрызками карандаша: эта на

первый взгляд мелкая деталь может навсегда испортить ваш имидж. В настоящее время почти все фирмы имеют ручки со своим логотипом, поэтому для демонстрации лояльности фирме лучше пользоваться именно такими ручками. Естественно, они должны быть хорошего качества.

Билет № 25

25.Практическое задание:

Смоделируйте перечень платных услуг: сервисных, досуговых, консалтинговых учреждения культуры клубного типа.

Ответ: Модельный стандарт деятельности культурно-досугового учреждения клубного типа (далее - КДУ) разработан в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Модельный стандарт затрагивает вопросы создания, размещения и содержания КДУ, организации культурного обслуживания населения, обеспечения конституционных прав граждан на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, доступ к культурным ценностям, ресурсного обеспечения, реализации основных направлений деятельности и оценки эффективности деятельности КДУ. Модельный стандарт содержит минимально необходимые нормативы, позволяющие обеспечить оптимальное функционирование КДУ в современных условиях. Модельный стандарт носит рекомендательный характер и может быть использован органами местного самоуправления при формировании эффективной системы обеспечения услугами КДУ жителей населенных пунктов Владимирской области и расходных обязательств регионального и местного бюджетов.

В соответствии с п. 2 ст. 44 Конституции Российской Федерации о праве граждан на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям, принципами Конвенции ООН о правах инвалидов; с положениями Основ законодательства Российской

Федерации о культуре, Основ государственной культурной политики, Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года, государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013- 2020 годы, Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, а также со статьями 1, 12, 30, 39-40 Закона РФ от 09.10.1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», определяющими защиту прав граждан на доступ к культурным ценностям, создание правовых гарантий для свободной культурной деятельности граждан, народов и иных этнических общностей Российской Федерации, права, обязанности и полномочия органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления, необходимо обеспечить:

1. территориальное и социальное равенство граждан в реализации их права на доступ к культурным ценностям, участие в культурной жизни и пользование организациями культуры, включая использование цифровых коммуникационных технологий для обеспечения доступа граждан к культурным ценностям независимо от места проживания;

2. развитие инфраструктуры культурно-досуговой сферы, в том числе путем создания на базе КДУ современных театральных, выставочных, концертных и дискуссионных площадок, организации кинопоказов;

3. создание благоприятной нормативно-правовой ситуации в городских и сельских поселениях для развития КДУ.

Во исполнение нормативно-правовых актов Российской Федерации по обеспечению доступности услуг организаций культуры необходимо руководствоваться единой методикой по определению нормативной потребности субъектов Российской Федерации в объектах культуры, что позволит преодолеть диспропорции обеспеченности и создать условия для развития сети организаций культуры (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 03.07.1996г. №1063-р «Социальные нормативы и нормы» (ред. от 26.01.2017г. №95-р).

Билет № 26

26. Практическое задание:

Составить стоимостный баланс (смету расходов и доходов) для проведения краевого конкурса - фестиваля: «Хранители наследия России».

Ответ:

На территории Красногорского муниципального района с 2008 года проводится Всероссийский фестиваль-конкурс народного искусства «Хранители наследия России».

Ежегодно в фестивале-конкурсе принимают участие от 1000 до 1500 участников из более 20 регионов России, стран ближнего и дальнего зарубежья.

В праздничной программе мероприятия – парад участников или массовые флэш-мобы («самый большой хоровод»), ярмарка-выставка декоративноприкладного искусства «Город мастеров», торжественное открытие праздника в ДК «Подмосковье», конкурсные выступления более 60 коллективов и многочисленных солистов, представляющих культуру разных народностей.

Завершает форум праздничный Гала-концерт с участием звезд российской народной культуры и коллективов-победителей фестиваля в Театре городского парка.

Конкурсные прослушивания коллективов и солистов оценивает высокопрофессиональное жюри, в состав которого входят видные деятели искусств Российской Федерации и зарубежных стран. Формат фестиваля конкурса дает возможность представить свое творчество широкой аудитории, позволяет участникам и членам жюри плодотворно общаться, обмениваясь профессиональным опытом, обогащаясь и подписываясь в среде увлеченных единомышленников.

В этом году, на конкурс приедут около 1500 музыкантов из различных регионов России: Алтайский край, Республика Марий-Эл, Республика

Карелия, Чувашская Республика, Красноярский край, Якутия, г. Екатеринбург, г. Ростовна-Дону, г. Новосибирск, Республика Татарстан и др., а также стран ближнего и дальнего зарубежья, таких как: Беларусь, Китай, Казахстан.

1. УЧРЕДИТЕЛИ И ОРГАНИЗАТОРЫ

Министерство культуры Российской Федерации;

Министерство культуры Московской области;

Российская академия музыки имени Гнесиных;

Научно-методический центр культуры и искусств Московской области;

Администрация Красногорского муниципального района;

Национальное Артйское Движение России;

Министерство культуры Московской области;

АНО «Культурно-просветительский центр «Купина Неопалимая»;

Журнал «Гусли».

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Возрождение гусельного исполнительства как одного из важнейших факторов развития и пропаганды русской культуры и духовных ценностей русского народа;

Сохранение и развитие культурного наследия, популяризация культуры народов России;

Поощрение инициатив молодёжи в сфере культуры, создания условий для развития новых идей в народном искусстве, популяризация молодёжного творчества;

Содействие взаимообогащению исполнительских школ, укрепление международных культурных связей;

Выявление и поддержка талантливых исполнителей и коллективов, развитие творчества молодых исполнителей, совершенствование их профессионального мастерства, повышение исполнительской культуры;

Пробуждение интереса исполнителей, слушателей, широкой общественности к истокам национальной музыкальной культуры и обеспечение преемственности стилевых и исполнительских традиций;

Укрепление творческих связей между учебными, молодёжными и профессиональными коллективами, пропагандирующими традиционное музыкальное искусство;

Формирование толерантности и культуры межнационального общения посредством национальных традиций и музыкальной культуры народов различных регионов;

Реализация целевой программы этнокультурного воспитания «Живое наследие» Красногорского муниципального района в сфере культуры;

Реализация целевой программы «Единое культурное пространство России – возрождение гуслей», как фактор укрепления государственности России через единый музыкальный язык многострунных безгрифных инструментов народов РФ.

3. УЧАСТИЕ И ТРЕБОВАНИЯ

В фестивале-конкурсе принимают участие профессиональные и любительские певческие, инструментальные, вокально-инструментальные творческие коллективы и солисты, работающие в жанре народной музыки. В рамках фестиваля проходит выставка-конкурс мастеров народных промыслов.

Возрастные категории определяются следующим порядком:

- I – до 9 лет;
- II – от 10 до 12 лет;
- III – от 12 до 15 лет;
- IV – от 16 до 19 лет;
- V – от 20 до 25 лет;
- VI – 26 лет и старше.

Конкурсная программа ансамбля должна содержать разнохарактерные произведения, наиболее полно отражающие творческую индивидуальность

коллектива. Продолжительность выступления на концертной сцене не более 15 минут, на площадке для игровых и обрядовых программ не менее 30 минут. Разрешается украшение площадки собственными декорациями, изделиями декоративно-прикладного творчества, экспозициями о творчестве коллектива.

Конкурсная программа солиста должна содержать разнохарактерные произведения, наиболее полно отражающие творческую индивидуальность исполнителя. Продолжительность выступления солиста на концертной сцене не более 10 минут, на площадке для игровых и обрядовых программ 15-30 минут. Выступления солистов могут быть включены в программу коллективов.

Выставка мастеров народных промыслов должна содержать экспонаты, наиболее полно отражающие творческую индивидуальность участника и стилистику представленного народного промысла.

Прослушивания программы участников проходят на концертных сценах и интерактивных площадках для игровых и обрядовых форм традиционного фольклора.

4. СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ И ПОРЯДОК ПОДАЧИ ЗАЯВОК

Фестиваль-конкурс пройдет 12 июня 2020 года в г. Красногорске Московской области.

Для участия в фестивале-конкурсе необходимо предоставить до 26 апреля 2020 года заявку в электронном виде или по почте, заполненную печатными буквами по образцу (Приложение No 1 к настоящему Положению) и 2 фотографии в электронном виде (для ансамблей – общая).

Заявители, допущенные к участию в фестивале-конкурсе, оповещаются и приглашаются к участию в фестивале Оргкомитетом.

Регистрация участников фестиваля с 08:00 до 10:00 часов 12 июня 2020 г. по адресу: Московская область, г. Красногорск, ул. Ленина д. 3, ДК «Подмосковье», 1 этаж.

В рамках фестиваля-конкурса 11 июня 2020 года в городе Москве пройдет Международная научно-практическая конференция.

5. ОРГКОМИТЕТ И ЖЮРИ

Общее руководство фестивалем-конкурсом учредители возлагают на Организационный комитет, который осуществляет всю организационную работу по подготовке и проведению фестиваля.

Для оценки выступлений и работ участников фестиваля-конкурса формируется жюри, в состав которого входят видные деятели искусств Российской Федерации и зарубежных стран.

6. ФИНАНСОВЫЕ УСЛОВИЯ

Решение основных финансовых вопросов возлагаются на Организаторов фестиваля - конкурса, с привлечением средств от юридических и физических лиц, спонсорской и иной помощи.

Транспортные расходы и проживание участников оплачивается за счет направляющей стороны. Список гостиниц рекомендуемых Оргкомитетом для самостоятельного бронирования высылается участникам с письмом-приглашением.

Для участников фестиваля-конкурса устанавливается целевой взнос (аккредитация участника). Сумма аккредитации:

- музыкальные коллективы: 300 рублей (с человека)
- солисты: 1000 рублей
- мастера народных промыслов: 1500 рублей

Солисты, участвующие в коллективе, так же оплачивают взнос за участие во второй номинации и прослушиваются в рамках выступления коллектива.

Аккредитация не взимается с участников из числа беженцев, вынужденных переселенцев и инвалидов. С участников из учреждений культуры Красногорского муниципального района целевой взнос так же не взимается.

7. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПООЩРЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ

Все участники фестиваля-конкурса награждаются дипломами VI Открытого фестиваля - конкурса народного искусства «Хранители наследия России».

Победителям фестиваля-конкурса вручаются ценные подарки, сувениры и дипломы с присуждением звания Лауреата Всероссийского конкурса.

Жюри имеет право: присуждать не все премии, делить места победителей между исполнителями, присуждать Дипломы в специальных номинациях жюри (например – лучший концертмейстер, лучший исполнитель отдельных произведений), присуждать специальные призы, выдавать благодарственные письма и грамоты.

Билет № 27

27. Ситуация для решения:

На совещании руководителей учреждений культуры по вопросам рекламы были высказаны следующие мнения двух руководителей:

1. Наш Дом культуры успешно работает, на мероприятиях у нас аншлаги. Мне везёт! Реклама мне не нужна.
2. У нас дела обстоят иначе. Мне не везёт. Мне не до рекламы.

Как Вы считаете, правы ли руководители?

Ответ: Я думаю нет, так как успех совещания во многом определяется искусством делового общения, умением руководителя эффективно взаимодействовать с сотрудниками. Консультационное совещание, проведенное с учетом приведенных рекомендаций, является превосходным инструментом для вовлечения сотрудников в общее дело, обращения их опыта, знаний, инициативы, интуиции на благо организации. При ведении совещания следует придерживаться пяти основных правил.

1 правило: Руководитель должен выслушать точки зрения всех выступающих, проанализировать их и сформулировать свое решение по обсуждаемой проблеме.

2 правило: Ведущий совещание должен уметь слушать коллег.

3 правило: Чем больше приводится аргументов по обсуждаемой проблеме, тем шире поле для поиска решения.

4 правило: Руководитель должен уметь прислушиваться к высказываниям сотрудников, упорядочивать аргументы и поддерживать интересные предложения, предлагая детально их обсудить в будущем.

5 правило: Если все вынесенные на совещание вопросы обсуждены, руководитель должен успешно его закончить.

Билет № 28

28.Ситуация для решения:

Для выполнения научного проекта вам необходима литература, которой нет в российских библиотеках. Как вы собираетесь решить эту проблему? (Укажите правильный ответ(ы).)

Варианты ответов:

А) Откажетесь от данной научной тематики.

Б) Проигнорируете международный опыт и проведете исследование на том материале, который вам доступен.

В) Смените работу, так как «в таких условиях заниматься наукой невозможно»

Г) Попытаетесь найти подходящую стажировку в крупную библиотеку, где имеется соответствующая литература.

Д) Постараетесь найти соответствующую информацию в электронных базах данных.

Ответ: Постараюсь найти соответствующую информацию в электронных базах данных.

Билет № 29

29.Ситуация для решения:

Представьте себе, что Вы менеджер по персоналу. В Вашем учреждении открыта вакансия на замещение должности Начальника отдела маркетинга. Одно из предложенных резюме Вас особо заинтриговало. Вы назначаете собеседование кандидату. На собеседование пришел претендент, мужчина 28 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт превышают ваши ожидания. Это «именно тот», кого вы так долго искали.

И вот соискатель стоит перед Вами в весьма небрежной позе. Одна из его первых фраз звучит так: «Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно Вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть».

Каковы Ваши действия в ходе собеседования? Почему кандидат так себя ведет и чего он хочет добиться этими словами? Точку зрения обоснуйте.

Ответ: В данной ситуации я, как менеджер по персоналу могу продолжить собеседование следующим образом:

1. «Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем наше собеседование».

2. «А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?».

3. «Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Поэтому, будьте добры, ведите себя уважительно».

4. «Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество помешает вам в трудоустройстве?».

5. «Очень хорошо, что Вы их знаете. Чувствуется что, вы подготовлены к собеседованию. Это характеризует Вас как перспективного кандидата».

Оптимальное решение кейса

Самое главное для меня, как для менеджера по персоналу, в этой ситуации – не включаться в спор, а варианты ответа 1-4 явно будут провоцировать и собеседника, и менеджера на конфликт, спор.

Поэтому оптимальный вариант – 5 вариант. В сложившейся ситуации имеет смысл ответить кандидату следующим образом: «Очень хорошо, что Вы их знаете. Чувствуется что, вы подготовлены к собеседованию. Это

характеризует Вас как перспективного кандидата. Вы меня заинтриговали. Вот Вам лист бумаги, напишите эти вопросы и сразу ответы. Мы потом сравним Ваши вопросы с моими. Сколько Вам на это потребуется времени?».

Таким образом, я использую метод – «проверка деятельностью». Это сможет немного «успокоить» кандидата. Возможно, он начнет понимать, что за произнесенные слова нужно отвечать. Если кандидат согласится и составит список вопросов с ответами, кроме того они действительно в основной своей массе сойдутся с моими, я постараюсь узнать, откуда он знает эти вопросы (литература, тренинг...). Как на его взгляд нужно отвечать на эти вопросы. Каковы ожидания ответов менеджера по персоналу, на его взгляд. Тогда станет ясно – это излишняя самоуверенность или он действительно подготовлен.

Если подготовлен, то это увеличит его шансы на положительный исход собеседования.

Если же кандидат откажется, начнет использовать отговорки или не сможет составить список вопросов, это явно говорит об его излишней самоуверенности, желании защититься нападением. Но собеседование прерывать я не стану (ввиду положительного резюме) и попытаюсь еще дополнительно проверить кандидата.

Кроме метода «проверка деятельностью» я максимально приложу усилия для проведения «стрессового» собеседования с кандидатом, представлю (пропиарю) ему наше предприятие так, чтобы он задумался о своём собеседовании, кроме того протестирую кандидата, расскажу о результатах теста. В конце собеседования обязательно попрошу его дать контакты коллег, с которыми он работал в целях его характеристики и рекомендации (но скорее всего, звонить им не буду, а просто посмотрю на его реакцию).

И не смотря на исход собеседования, обязательно закончу его фразой: «Спасибо, что уделили внимание нашему предприятию. О результатах собеседования мы Вам обязательно сообщим».

Билет № 30

30. Ситуация для решения:

В учреждение культуры с претензией обратилась активистка местного общества инвалидов. Согласно претензии, учреждение культуры обязано ежемесячно предоставлять обществу инвалидов льготные билеты в количестве не менее 10 штук, как на бесплатное мероприятие, так и на платные, в том числе спектакли, концерты. При отказе в предоставлении, активистка пригрозила жалобой в Администрацию и соответствующие органы.

Насколько правомерна претензия активистки? Обязано ли учреждение культуры предоставлять льготные билеты под угрозой жалобы либо это добровольный акт?

Ответ: В России такая категория граждан как инвалиды – одна из незащищенных. В силу физических ограничений им сложно реализовать полноценную жизнь и свои права.

Согласно закону РФ, инвалидом выступает лицо, которое в силу нарушения функций организма не может вести обычный образ жизни. На таких людей распространяются социальные льготы, в том числе юридическая защита.

Главными положениями являются:

- Уменьшенная продолжительность рабочего дня – не больше 7 часов в день. Заработная плата всем выплачивается в стандартном объеме.
- Право на ежегодный отпуск длительностью 30 календарных дней. Дополнительно, сотрудник может взять бесплатный месячный отгул.
- Работодатель обязан предусмотреть надлежащее оборудование рабочего места для нормальной деятельности.
- Запрещено использование труда инвалидов сверхурочно, а также в период праздников и выходных дней без их письменного согласия.

- Проведение курсов по обучению данной категории сотрудников новым профессиям.

Политическая и социальная защита инвалидов заключается в:

- свободном голосовании и участие в политической активности;
- предоставлении важных лекарств, средств гигиены и медицинского оборудования;
- бесплатном одноразовом проезде к месту отдыха или лечения (на поезде);
- обеспечении путевками, если такой пункт указан в заключении на инвалидность.

В культурной и образовательной сфере инвалиды имеют право на:

- полноценную интеграцию в общество;
- соблюдение интересов на законодательном уровне;
- выполнение требований по обеспечению свободы обучения;
- оборудование культурных мест спецсредствами для инвалидов;
- снижение стоимости билетов в государственные объекты.

Согласно закону, люди и должностные личности, признанные виновными в несоблюдении прав инвалидов, несут ответственность за нарушение прав инвалидов в административном, гражданском и уголовном порядке.

Споры и конфликтные ситуации рассматриваются в суде. Во время определения факта нарушения учитываются:

- нанесение ущерба в результате действия и бездействия; причинение вреда;
- вина – умышленное деяние или по неосторожности;
- кто обеспечивает защиту инвалидов в Российской Федерации.

Лица этой категории или доверенные особи могут обратиться за помощью в установлении нарушенных прав. Ими могут выступать специальные организации по содействию инвалидам.

Компетентными органами, куда обращаются при возникновении спорных моментов, выступают:

- Комитет по правам. Состоит из десятка независимых наблюдателей.
- Прокуратура. Они рассматривают письменные заявления о фактах ущемления инвалидов. Сотрудники обязаны рассмотреть жалобу и открыть дело. Дальнейшее разбирательство происходит в суде.
- Общество по защите прав инвалидов. Объединение граждан, контролирующее выполнения федерального закона. В их полномочия входит обеспечение медикаментами, интеграция человека в социум. Имеют полную поддержку государства.

Если по каким-то причинам решить конфликт и привлечь к ответственности за нарушение прав инвалидов в стране не получилось, можно обратиться в Европейский суд. Этот способ достаточно популярен за границей. На подачу документов отводится 6 месяцев.

Далеко не во всех случаях лица с ограниченными возможностями здоровья могут полноценно реализовывать свои законные права, учиться, работать, получать предусмотренные государством льготы, посещать магазины и культурно-массовые мероприятия. На том или ином этапе своей жизни гражданин, который имеет такой статус, может столкнуться с несоблюдением другими лицами (в том числе чиновниками) своих законных интересов, что может стать основанием для подачи жалобы.

При этом инвалиды (в том числе и несовершеннолетние дети) могут от собственного имени (т. е. лично) реализовывать свои права или делать это через законных представителей, которые получили такие полномочия на основании выданной им доверенности. В первую очередь это актуально для случаев, когда человек в силу своей недееспособности не в состоянии самостоятельно выполнять определенные действия, обращаться в государственные учреждения или суд.