

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

С.М. Талтынов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск 7

**Практикум:
деловые игры, ситуации, тесты**

Издательско-полиграфический центр
Воронежского государственного университета
2008

Утверждено научно-методическим советом экономического факультета
18 сентября 2008 г., протокол № 7

Рецензент канд. физ.-мат. наук, доц. кафедры экономики труда и основ
управления О.С. Щукин

Практикум для подготовлен на кафедре управления персоналом экономиче-
ского факультета Воронежского государственного университета.

Рекомендуется бакалавров и магистров экономического факультета Воро-
нежского государственного университета.

Для направления 080500 – Менеджмент

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Кадровая политика	5
Ситуация «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»	5
Отбор и найм персонала	8
Деловая игра «Должностная инструкция»	9
Задание «Объявление о найме»	17
Ситуация «Паркинсон о найме»	19
Задание «Анализ резюме»	21
Деловая игра «Собеседование»	22
Деловая игра «Отбор руководителя из кадрового резерва»	24
Профессиональная ориентация и адаптация персонала	30
Ситуация «На завод пришел новичок»	31
Мотивация трудовой деятельности	33
Тест «Парные сравнения»	33
Деловая игра «Распределение окладов»	36
Тест «Мотивация к успеху»	37
Ситуация «Фабрика игрушек»	39
Тест «Формирование положительной групповой мотивации»	40
Тест «Мотивация к избеганию неудач»	44
Ситуация «Опоздания»	46
Ситуация «Как вернуть сотрудников?»	46
Карьера	48
Ситуация «Кто станет руководителем?»	48
Ролевая игра «Повышение?»	49
Приложение 1. Опросные листы для анализа работы	52
Приложение 2. Анкеты	56
Приложение 3. Заявка на подбор специалиста кадровым агентством	61
Литература	64

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление людьми является ключевой компетенцией менеджеров XXI в. Немногие отечественные предприятия могут считать собственную службу управления персоналом подразделением, отвечающим современным требованиям, а менеджеров – способными на должном уровне мотивировать, развивать, оценивать своих подчиненных. И это происходит на фоне становления и развития концепции управления человеческими ресурсами, предполагающей новые требования к руководителям и кадровым службам, новые «правила игры».

Именно поэтому важной задачей образовательного учреждения является формирование у будущих менеджеров системы знаний и навыков эффективного управления людьми, направленной на сокращение разрыва между тем, «что есть», и тем, «как надо». Для ее решения требуются новые подходы, позволяющие превратить слушателей в активных участников процесса обучения. Процесс этот невозможно представить без групповых обсуждений, деловых игр, тестов, кейс-технологий. В предлагаемом практикуме они представлены с разбивкой по основным темам, изучаемым в курсе управления персоналом, что позволяет увязывать лекционный материал с практическими занятиями, формировать «думающих» студентов и слушателей, умеющих сочетать теоретические знания с их практической проработкой.

Практикум адресован студентам направления «Менеджмент».

Кадровая политика организации – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Ситуация «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»

*(по материалам сайта
www.e-executive.ru)*

Задание:

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» — это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO₂. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

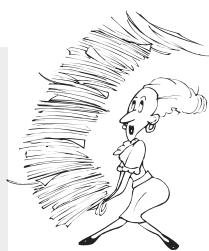
09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист ни был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий... Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.



13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить — не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации Компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам — душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management — это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я — да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

Отбор персонала – это серия мероприятий, осуществляемых организацией для выявления из списка кандидатов лица или лиц, наилучшим образом подходящих для существующей вакансии.

Основными этапами обеспечения организации персоналом являются:

1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия потребности в персонале.

2. Разработка профиля требований к будущему работнику.

3. Формирование «смешанных» концепций найма для каждой из вакансий:

- найм для соответствия или поиск «новой крови»;
- найм для текущей работы или долгосрочной карьеры;
- найм подготовленных или подготавливаемых.

4. Выявление поля интересов предприятия на рынке рабочей силы, выбор между внешними и внутренними источниками подбора кандидатов.

5. Формирование списка претендентов на вакантные должности или предварительной выборочной совокупности.

6. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.

7. Обсуждение результатов отбора.

8. Заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами.

9. Оценка эффективности отбора.

Для качественного отбора персонала необходимо определение требований к вакантной должности. Для этого нужен анализ работы (анализ содержания работы). Анализ работы¹ – это процедура сбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам и условиях, в которых работа выполняется. Сбор данных для анализа работы может осуществляться при помощи наблюдения, интервью, опросных листов, фиксации самим работником выполняемой работы и затраченного на нее времени. Проведенный анализ позволяет составить описание работы и спецификацию. В слу-

ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

Самое значительное, что может делать менеджер, – это нанимать пригодных для дела новых работников.
Ли Якокка

¹ В приложении 1 приведены образцы опросных листов для проведения анализа работы.

чае поиска и отбора персонала через кадровое агентство требования к кандидату фиксируются в специальной заявке на подбор (см. приложение 2).

При отборе персонала используются следующие методы.

1. Анализ и оценка пакета заявительных документов с возможным использованием графологической экспертизы. Классический пакет заявительных документов включает: заявительное письмо, автобиографию, свидетельства, анкеты (см. приложение 3), фотографии, рекомендации, медицинское заключение.

2. Тестирование.

3. Установочное собеседование.

4. Профессиональные испытания.

5. Assessment Center (Оценочный центр).

Основными принципами подбора и расстановки персонала являются:

1. **Принцип соответствия**, т.е. соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. **Принцип перспективности**, который основывается на учете следующих условий:

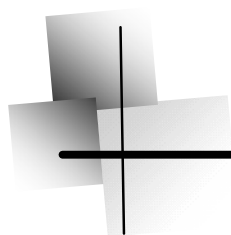
- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;

- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

- состояние здоровья.

3. **Принцип сменяемости** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения.



Деловая игра «Должностная инструкция»

Перед Вами части должностной инструкции менеджера по персоналу одной из компаний.

Задание:

1. Соберите должностную инструкцию, расставив ее элементы в правильном порядке. Найдите те части, которые не относятся к должностной инструкции менеджера по персоналу.



2. Дайте оценку этой должностной инструкции. Какие у нее недостатки? Что необходимо изменить?

Примечание: цифры слева предназначены для последующей проверки правильности составления инструкции.

48	<ul style="list-style-type: none"> – описание вакансии (требования к кандидатам, анализ рынка труда, условия найма и пр.) совместно с ее заявителем, выработка метода подбора; – выбор средств поиска персонала (рекрутинговые агентства, пресса и пр.), ведение работы с ними; – помощь непосредственным руководителям-заявителям вакансий в подготовке к участию в собеседованиях с кандидатами (разработка вопросов, методика собеседования и пр.); – проведение собеседований и тестирования кандидатов
14	6) Документация и кадровое делопроизводство
10	<p>4. Специальные знания и навыки Знание ситуации по рынку труда в соответствующей деятельности компании сфере бизнеса</p>
27	<p>5) <i>С отделом маркетинга</i> Совместная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по планированию и организации учебного процесса по продукции компании
39	<p><i>Целью работы менеджера по персоналу является организация оперативного и перспективного управления персоналом компании совместно с генеральным директором и руководителями структурных подразделений компании</i></p>
6	<p><i>Исходящая информация:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – данные на вновь принимаемых сотрудников (копия приказа о приеме на работу, полные паспортные данные, номер карточки пенсионного страхования, справка о зарплате с предыдущего места работы); – табель учета рабочего времени сотрудников; – приказы и иные документы, необходимые для утверждения главным бухгалтером и работы бухгалтерии (приказы на прием на работу, об отпусках, о переводе на другую должность, данные на увольняемых сотрудников и пр.); – изменения в штатном расписании; – договора (для согласования и утверждения); – отчетность по расходам
49	<p>9. Критерии эффективности и оценка работы менеджера по персоналу В рамках данных критериев менеджер по персоналу компании несет персональную ответственность за свою работу</p>

17	<ul style="list-style-type: none"> – осуществлять контроль за использованием мобильных телефонов, вести соответствующие журналы регистрации, осуществлять взаимодействие с бухгалтерией по вопросам своевременной оплаты за мобильную связь; – контролировать ведение журналов прихода и ухода сотрудников и ухода сотрудников за пределы офиса в рабочее время; – осуществлять контроль за выполнением сотрудниками правил внутреннего распорядка, составлять списки нарушителей установленных правил еженедельного распорядка
35	<p>3) С финансовым менеджером</p> <p>Входящая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – утвержденная смета расходов менеджера по персоналу (план по затратам на 3 месяца, включая затраты на поиск и подбор персонала, иные расходы, подлежит ежемесячной коррекции)
9	<p>7. Взаимодействие с другими подразделениями и сторонними организациями</p> <p>1) С отделом продаж</p> <p>Входящая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – копии распоряжений по подразделению, связанных с поощрением и наказанием сотрудников, издаваемые в рамках полномочий начальника отдела продаж; – копии предложений по поощрению/наказанию сотрудников подразделения, направляемые на имя генерального директора; – заявки по установленной форме на подбор/замену персонала
42	<p>б) С референтом компании</p> <p>Исходящая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кадровая статистика (2-е число каждого месяца); – копии документов, необходимых для архива компании. <p>Совместная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по организации/коррекции документооборота и Регламентов компании в области работы с персоналом
47	<ul style="list-style-type: none"> – разработка и внедрение критериев оценки эффективности сотрудников компании совместно с руководителями структурных подразделений; – разработка и проведение форм и процедур оценки и аттестации персонала; – организация, координация и контроль проведения процедур оценки эффективности персонала
5	<p>1) Управление персоналом:</p>
30	<p>3) Обучение и развитие персонала</p>

24	<ul style="list-style-type: none"> – готовить проекты приказов, регламентирующих внутреннюю деятельность компании; – отслеживать и контролировать ведение внутреннего и внешнего документооборота; – осуществлять подготовку совещаний и всех связанных с этим документов; – вести протоколы совещаний с последующей их рассылкой всем участникам совещания и вести контроль за выполнением решений совещаний; – осуществлять контроль за деятельностью секретариата; – контролировать сдачу сотрудниками структурных подразделений компании документов для последующего архивирования; – вести работу по переходу компании на безбумажный документооборот с последующим контролем работы последователей в режиме безбумажного документооборота; – контролировать правильность работы секретариата с входящей и исходящей документацией в режиме безбумажного документооборота
-----------	--

11	<p>Наименование организации</p> <p style="text-align: center;">ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ</p> <p style="text-align: center;">Менеджера по персоналу</p> <p style="text-align: center;">--- наименование должности ---</p> <p>00.00.00 г.</p>	<p style="text-align: center;">УТВЕРЖДАЮ</p> <p style="text-align: center;">_____ (директор; должностное лицо,</p> <p style="text-align: center;">_____ уполномоченное утверждать</p> <p style="text-align: center;">_____ должностную инструкцию)</p> <p style="text-align: center;">_____ (подпись) (фамилия, инициалы)</p>
-----------	---	--

22	<ul style="list-style-type: none"> – разработка и проведение кадровой политики для реализации целей и задач работы компании; – анализ и прогнозирование кадрового развития по направлениям деятельности фирмы и отдельных подразделений; – проработка и ведение мотивационного и социального пакетов для сотрудников компании; – подготовка и контроль соблюдения приказов, распоряжений и пр., связанных с процессом управления персоналом; – исследования персонала в целях совершенствования работы компании; – составление и ведение адаптационных планов по новым сотрудникам, контроль прохождения ими испытательного срока; – разработка и корректировка штатного расписания по фирме
-----------	---

1	<ul style="list-style-type: none"> – ведение кадровой документации (приказы и распоряжения по личному составу, штатные расписания, трудовые соглашения, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и пр. в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства); – ведение учета фактического рабочего времени и отпусков сотрудников; – перечень ведущейся и хранимой менеджером по персоналу документации отражен в Информационном регламенте компании и номенклатуре дел
----------	--

18	<p><i>Входящая информация:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – копии распоряжений по подразделению, связанных с поощрением и наказанием сотрудников, издаваемые в рамках полномочий главного бухгалтера; – копии предложений по поощрению/наказанию сотрудников подразделения, направляемые на имя генерального директора; – заявки по установленной форме на подбор/замену персонала
8	<ul style="list-style-type: none"> – разработка и предоставление на утверждение президента Компании финансовых систем; – проверка отчетов, предоставляемых функциональными подразделениями на соответствие сметам и планам, утвержденным на данный отчетный период; – оценка эффективности инвестиционных проектов, их риск, целесообразность; – визирование документов связанных с финансовой деятельностью Компании (планы, сметы, отчеты, договоры, приказы, распоряжения)
7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременный и качественный подбор и расстановка персонала, минимизация текучести кадров. 2. Соблюдение требований трудового законодательства и внутренних приказов и распоряжений, связанных с кадровой работой. 3. Выполнение всех приказов и распоряжений по компании, касающихся работы менеджера по персоналу. 4. Реализация всех функций службы персонала
15	<p><i>4) Со складом</i></p> <p><i>Входящая информация:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – копии распоряжений по подразделению, связанных с поощрением и наказанием сотрудников, издаваемые в рамках полномочий начальника склада; – копии предложений по поощрению/наказанию сотрудников подразделения, направляемые на имя генерального директора; – заявки по установленной форме на подбор/замену персонала; – данные по реально отработанному рабочему времени сотрудников подразделения. <p><i>Исходящая информация:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – данные о сроках выхода на работу отобранных кандидатов и адаптационный план для них. <p><i>Совместная работа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – по кадровому планированию, найму и расстановке персонала; – оценке персонала; – мотивации персонала; – другим вопросам управления персоналом
43	<p><i>8) Со сторонними организациями</i></p> <p>в рамках выполнения функций менеджера по персоналу</p>

38	<ul style="list-style-type: none"> – участие в работе совещания при генеральном директоре; – присутствие и работа на совещаниях, проводимых как в целом по компании, так и в рамках отдельных подразделений; – участие в составлении сметы расходов компании по части мотивации, социальных программ, обучения и прочим вопросам, связанным с работой с персоналом; – инициирование вопросов, связанных с реализацией в полном объеме функций работы с персоналом, перед руководством компании, их проработка, реализация и контроль их исполнения; – расходование средств в рамках заявленной и утвержденной сметы расходов; – контроль исполнения требований приказов и распоряжений по компании, связанных с управлением персоналом; – использование делегированных генеральным директором прав приема, перестановок и увольнения сотрудников от его имени, иных делегированных полномочий
4	<p><i>Задачи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимизация организационной структуры компании, обеспечение взаимодействия между подразделениями в вопросах работы с персоналом; – формирование и поддержание штата, отвечающего требованиям работы в компании, ее целям и задачам; – осуществление профессиональной подготовки сотрудников; – ведение кадровой документации
46	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как правило, все распоряжения, касающиеся регулирования работы менеджера по персоналу, отдаются непосредственным руководителем в устной форме. 2. Сотрудник имеет право затребовать письменного подтверждения распоряжения руководителя. 3. Распоряжения, ведущие к существенным изменениям в системе работы компании или менеджера по персоналу, отдаются в письменной форме
37	<ul style="list-style-type: none"> – организация и реализация учебных курсов как самостоятельно, так и с помощью привлеченных специалистов в рамках утвержденного учебного плана; – мониторинг персонала; – оценка эффективности проведенного обучения, в том числе с помощью собеседований и аттестации
29	<p>1. Общие положения</p>
33	<ul style="list-style-type: none"> – составление на предстоящий квартал консолидированного финансового плана (сметы) по прибыли и расходам в целом по Компании на основе планов реализации товаров и услуг, предоставляемых функциональными подразделениями Компании, включая зарубежные Представительства, со всеми необходимыми расчетами; – доведение показателей утвержденного финансового плана (сметы) и вытекающих из него заданий, лимитов, норм и нормативов оборотных средств до функциональных подразделений Компании

41	Должностная инструкция разработана в соответствии с ... Руководитель структурного подразделения	_____	_____
		(подпись)	(фамилия, инициалы)
			00.00.00 г.
	СОГЛАСОВАНО: Начальник юридического отдела	_____	_____
	(подпись)	(фамилия, инициалы)	
	00.00.00		
	С инструкцией ознакомлен:	_____	_____
		(подпись)	(фамилия, инициалы)
	00.00.00 г.		

31	<ul style="list-style-type: none"> – проведение процедур оформления, перевода, увольнения сотрудников компании; – ведение баз данных по сотрудникам
-----------	---

19	Непосредственным руководителем является генеральный директор компании, контролирующий и направляющий деятельность менеджера по персоналу. Все вопросы, с которыми менеджер по персоналу сталкивается в своей работе и решение которых находится вне его компетенции, передаются на рассмотрение генеральному директору
-----------	--

23	<ul style="list-style-type: none"> – следить за чистотой и порядком в офисе, контролировать исправность технических средств и оборудования, осуществляя с этой целью взаимодействие со службами арендодателя; – производить закупку офисной мебели, оборудования, канцелярских и хозяйственных товаров; – вести учет приобретенного имущества, оборудования и других материальных ценностей, расход материалов, контролировать их рациональное использование; – проводить совместно с бухгалтерией ежегодную инвентаризацию основных средств; – организовывать работу и контролировать работу уборщицы и работников столовой, вести учет их служебной загрузки
-----------	---

12	5) Система мотивации и социальной защиты
-----------	--

21	Менеджер по персоналу является сотрудником прямого подчинения Генеральному директору, ставящему задачи и контролирующему деятельность сотрудника. Работа менеджера по персоналу регулируется требованиями действующего трудового законодательства, данными должностными инструкциями, а также приказами и распоряжениями по компании.
-----------	---

26	5. Взаимодействие с вышестоящими руководителями
-----------	--

2	<p>Исходящая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – данные по фактически отработанному рабочему времени сотрудников подразделения; – предложения по поощрению/наказанию сотрудников подразделения в рамках выполнения Правил внутреннего распорядка и иных дисциплинарных документов и требований по компании; – данные о сроках выхода на работу отобранных кандидатов и адаптационный план для них. <p>Совместная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по кадровому планированию, найму и расстановке персонала; – планированию обучения персонала ОП; – оценке персонала; – мотивации персонала; – другим вопросам управления персоналом
20	4) Измерение эффективности работы сотрудников
44	К сотруднику принимаются меры поощрения и наказания, предусмотренные действующим трудовым законодательством, контрактом (трудовым соглашением), а также приказами и распоряжениями по компании
34	<p>Исходящая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – смета планируемых расходов (на месяц, 3 месяца с ежемесячной корректировкой); – договора со сторонними организациями; – платежные документы. <p>Совместная работа:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по разработке и коррекции системы мотивации персонала
16	<p>7) С менеджером по социально-техническому развитию</p> <p>Исходящая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – по планам изменения штатной численности персонала компании
25	8. Формы поощрения и наказания
36	2. Должностные обязанности
40	<ul style="list-style-type: none"> – участие в разработке предложений по системе мотивации персонала компании; – рекомендации по уровню зарплат в соответствии с ситуацией на рынке труда; – разработка и реализация предложений по развитию социальной сферы; – контроль за соблюдением утвержденных решений по мотивации персонала

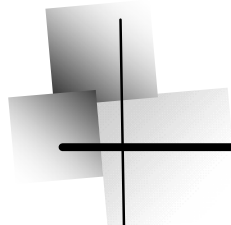
3	<ul style="list-style-type: none"> – изучение потребностей подразделений компании по обучению персонала; – определение стратегии компании по выбору систем и форм обучения персонала; – составление плана и бюджета обучения на основе потребностей структурных подразделений
----------	--

13	6. Формы подачи/получения распоряжений
-----------	---

32	3. Права
-----------	-----------------

45	<i>2) С бухгалтерией</i>
-----------	--------------------------

28	<i>2) Набор персонала</i>
-----------	---------------------------



Задание «Объявление о найме»

Проанализируйте реальные объявления о найме, представленные ниже. Укажите их достоинства и недостатки.

1

2

**ТОРГОВОЙ
КОМПАНИИ ТРЕБУЕТСЯ
МЕНЕДЖЕР**

отдела регионального развития

ТРЕБОВАНИЯ: муж., от 25 лет, в/о, пользователь ПК.

ОБЯЗАННОСТИ: координация взаимодействий филиалов головной организации, обработка заказов на товар, нечастые командировки (1-2 раза в год).

ПРЕДЛАГАЕМ: з/п 20000 руб. на руки, полный соцпакет.

**Т.: 67-08-02
67-35-02**

E-mail: staff-go@list.ru

935388 на правах рекламы

Компания
ООО «ЕВРОПАК»

**ОБЪЯВЛЯЕТ НАБОР
СПЕЦИАЛИСТОВ
НА НОВОЕ
ПРОИЗВОДСТВО**

муж./жен.

37-40-20,
37-40-50, 37-40-60

340117 на правах рекламы

3

ЧЕШСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ
 Группа компаний СР, традиции с 1827 г.
 Лицензия ФССН С № 3609 77

www.czins.ru
 тел. 39-27-63; 39-37-29
 (495) 785 82 00; 785 82 08

Если Вы хотите сделать карьеру, иметь хороший доход, работать в компании с европейскими традициями в команде профессионалов

ООО «Чешская страховая компания»
 приглашает

ФИНАНСОВОГО КОНСУЛЬТАНТА

Профиль кандидата:

- ▶ Возраст от 25 лет
- ▶ Незаконченное высшее и/или высшее образование
- ▶ Умение работать на результат
- ▶ Хорошо развитые коммуникативные навыки
- ▶ Здоровые амбиции
- ▶ Высокая способность к обучению

Что предлагает компания:

- ▶ Европейский менеджмент и технологии работы
- ▶ Карьерный рост и профессиональное развитие
- ▶ Обучение за счет компании

ООО «Чешская страховая компания», продолжая традиции своего учредителя-страховой компании Česká pojišťovna a.s., известной в Европе уже с 1827 года, предлагает программы страхования, которые дают финансовую уверенность Вам и Вашим близким

СОХРАНИМ ВАШИ МЕЧТЫ!

4

Основной персонал

310

Маркетинг, реклама, PR

Рекламный агент
 17-26 лет, в организацию на постоянную работу, з/плата от 6000 р. Т.79-04-73

5

ФИРМА ПРОГТЕКС

Приглашает на работу:

- ЛОГИСТ**
 в/о, физ.-мат. жен. 25-35 лет
 опытный пользователь ПК
- МЕНЕДЖЕРА** по продажам
 офисной техники, офисной мебели.
- СЕКРЕТАРЬ-ДИСПЕТЧЕР**
 знание ПК (1С), возраст до 30 лет

ул. ВОЛГОГРАДСКАЯ, 30

79-79-94

6

**ПОСТОЯННАЯ РАБОТА
 В ГАЗЕТЕ, НУЖНОЙ ВСЕМ**

Редакция газеты **КАМЕЛОТ** набирает сотрудников

- ✓ с высшим образованием
- ✓ воронежской пропиской
- ✓ не старше 40 лет

**НА ДОЛЖНОСТЬ
 РЕКЛАМНОГО
 ПРЕДСТАВИТЕЛЯ**

- ✓ ОБУЧЕНИЕ
- ✓ СТАБИЛЬНОСТЬ
- ✓ ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА

Оплата труда: оклад+вознаграждение по результатам работы
 Прием осуществляется на конкурсной основе.

Обращаться по телефону: **53-33-66**

7

В связи с расширением

**ТОРГОВЫЙ
 ДОМ**

приглашает на работу

ПРОДАВЦОВ

Оплата **2700** р./мес.
 своевременно

Тел. **38-32-78**, с 9 до 18 ч.

8

L'ORÉAL

открывает вакансию:
КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ
 в г. ВОРОНЕЖЕ

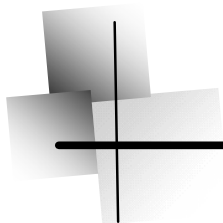
ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ

- ♦ проживание в г. Воронеже
- ♦ высшее образование
- ♦ водительские права
- ♦ коммуникабельность и организованность
- ♦ стремление к профессиональному развитию
- ♦ желательное знание иностранного языка

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ВАМ

- ♦ опыт международной компании
- ♦ возможности обучения
- ♦ широкое поле ответственности
- ♦ конкурентоспособный оклад
- ♦ служебный автомобиль
- ♦ медицинское страхование
- ♦ полный социальный пакет

Просим направлять резюме с пометкой "VRP-V"
 по факсу (095) 258-3192 или E-mail: cv@ru.loreal.com



Ситуация «Паркинсон о найме»

Согласно С.Н. Паркинсону,
многие методы поиска персонала
плохи обилием соискателей



С юмором
о серьезном

Конечно, существуют простейшие способы уменьшить их количество. Сейчас широко применяется формула: «Не старше 50, не моложе 20, и никаких ирландцев», что несколько сокращает число претендентов. Но все же их остается много. Нет никакой возможности выбрать одного из трехсот умелых людей, снабженных прекрасными характеристиками. Приходится признать, что система неверна изначально. Незачем привлекать такую массу народу. Но никто об этом не знает, и объявления составлены так, что они неизбежно приманят тысячи. Например, сообщают, что освобожден высокий пост, так как занимавшее его лицо теперь в палате лордов. Платят много, пенсия большая, делать не придется ничего, привилегий масса, побочные доходы огромны, на службу ходить не надо, предоставляется служебная машина, командировки можно брать в любое время. Соискатель должен представить, когда сможет, копии (не оригиналы) трех справок. Что же выйдет? Дождем посыпятся заявления, в основном от умалишенных и от майоров в отставке, наделенных, по их словам, административными способностями. Остается сжечь их все и начинать сначала. Легче и выгоднее было бы подумать сразу.

Если же подумать, увидишь, что идеальное объявление привлечет одного человека и того именно, кто нужен. Начнем с предельного случая.

Требуется акробат, который может пройти по проволоке на высоте 200 м над бушующим пламенем. Ходить придется дважды в день, по субботам — трижды. Плата — 25 фунтов в неделю. Ни пенсии, ни компенсации за увечье не будет. Явиться лично в цирк «Дикий Кот» от 9 до 10.

Быть может, слог и не очень хорош, но цель ясна: нужно так уравновесить риск денежную выгоду, чтобы не явилось больше одного соискателя. О мелочах тут спрашивать не придется. Тех, кто не очень ловко ходит по проволоке, объявление не привлечет. Незачем указывать, что претендент должен быть здоровым, непьющим и не подверженным головокружению. Это поймут без слов. Незачем и говорить, что не годятся люди, страдающие высотобоязнью. Они и так не придут. Искусство тут в том, чтобы плата соответствовала

опасности. 1000 фунтов в неделю может приманить человек десять, 15 фунтов не приманят никого. Где-то посередине — нужная сумма, которая и привлечет того, кто годится. Если придут двое, это значит, что мы завысили цифру.

Предположим, нам потребовался премьер-министр. Первым делом мы устанавливаем, какими свойствами должен обладать премьер-министр. В разных случаях свойства эти разные, но все же их надо записать и на их счет договориться. Предположим, вам кажется, что свойства эти следующие: 1) энергия, 2) смелость, 3) патриотизм, 4) опыт, 5) популярность и 6) красноречие. Однако любой соискатель найдет их у себя. Конечно, можно усложнить дело, уточнив требования: 4) опыт в укрощении львов и 6) умение красноречиво говорить по-китайски, но это не наш путь. Мы хотим, чтобы нужные качества проявлялись не в особой форме, а в высшей степени, другими словами, чтобы лучший соискатель был самым энергичным, смелым, патриотичным, опытным, популярным и красноречивым в стране. Такой человек — один, и он-то нам и нужен. Значит, надо составить объявление так, чтобы всех других исключить. Выйдет примерно следующее.

Требуется премьер-министр Руритании. Рабочие часы — с 4 утра до 11.59 вечера. Соискатель должен выдержать три раунда с чемпионом в тяжелом весе (в перчатках). По достижении пенсионного возраста (65 лет) — мучительная смерть во имя родной страны. Если соискатель знает парламентскую процедуру лишь на 95 %, он будет физически уничтожен. Если он соберет меньше 75 % голосов при проверке популярности по методу Гэллага, он также будет уничтожен. Кроме того, соискатель должен обратиться с речью к съезду баптистов и склонить их к изучению рок-н-ролла.

В случае провала будет уничтожен. Явиться в спортклуб (с черного хода) 19 сентября в 11.15. Перчатки предоставляются; кеды, майка и шорты — свои.

Заметьте, что это объявление разом освобождает от хлопот, связанных с анкетами, справками, фотографиями, рекомендациями и списком. Если все написать как следует, придет только один соискатель и сможет сразу или почти сразу приступить к работе. А если не придет никто? Значит, надо написать иначе, в чем-то мы завысили требования. То же самое небольшое объявление предложим в измененном виде. Например, 95 % заменим на 85, 75 — на 65, а три раунда — на два. И так далее, пока соискатель не придет.

Предположим, однако, что придут двое или трое. Это покажет, что мы допустили промах в научных расчетах. Быть может, мы слишком занизили проценты — их должно быть 87 и 66. Как бы то ни было, дело плохо. В приемной два, а то и три соискателя. Надо

выбирать, а мы не вправе тратить на это все утро. Можно, конечно, начать испытания и отсеять менее достойных. Но есть и более быстрый путь. Примем, что у всех троих есть все нужные качества. Остается прибавить еще одно и провести простейшую проверку. Мы спрашиваем какую-нибудь девицу (машинистку или секретаршу): «Который вам больше нравится?» Она тут же отвечает, и вопрос решен. Нам возразят, что мы полагаемся здесь на чистую случайность, как бы бросаем монету. Это не так. Мы просто ввели новое качество — мужскую привлекательность.

Задание «Анализ резюме»

Никогда человек не бывает так близок к совершенству, как при заполнении документов при приеме на работу



1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

ОПЫТ РАБОТЫ

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса;

2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

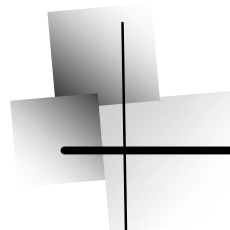
Специальность: врач

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С.

Р.С. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

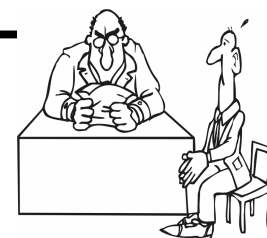
ТЕЛЕФОН: 2-12-85-06



Деловая игра «Собеседование»

Решающий критерий при приеме

на работу: спросите себя, как бы вы себя чувствовали, если бы этот человек работал на вашего конкурента, а не на вас?



Харви Маккей

Определяется вакансия и 2 претендента на нее.

Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом.

Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

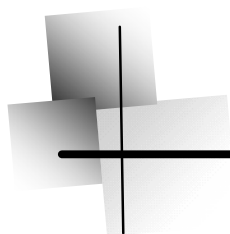
Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

50 причин отказа в работе

(на основе обзора Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США)

1. Жалкий внешний вид.
2. Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
3. Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
4. Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
5. Неуверенность в себе и неискренность.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность сверхурочной работы.
8. Заинтересованность только в высокой зарплате.
9. Низкий уровень успеваемости во время учебы.
10. Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
11. Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
12. Недостаток такта, незнание делового этикета.
13. Недостаточная зрелость суждений.
14. Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
17. Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
18. Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
19. Избегание смотреть в глаза консультанту.
20. Вялое «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Плохие взаимоотношения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
27. Желание получить временную работу.
28. Мало чувства юмора.

29. Низкая квалификация.
30. Несамостоятельность, действие по указке родителей.
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
33. Нежелание отправляться туда, куда требуется.
34. Цинизм.
35. Низкий морально-нравственный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость инакомыслия.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время, праздность.
40. Плохое состояние финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. непонимание ценности опыта.
44. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
45. Радикальность идей.
46. Отсутствие каких-либо сведений об организации.
47. Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
48. Отсутствие вопросов о работе консультанту.
49. Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
50. Неопределенность ответов на вопросы.



Деловая игра

«Отбор руководителя из кадрового резерва»¹

Ситуация. В акционерном обществе «Торговый дом «Ли́ра»» из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва.

Задание. На основании приведенных данных провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора «Торговый дом «ЛИРА»».

Инструкции

Шаг 1

Осуществляется без анализа данных о кандидатах.

В таблице 1 представлен список деловых и личностных качеств, которыми должен обладать кандидат на должность коммерческого ди-

¹ Является модификацией деловой игры, предложенной в пособии: Кибанов А.Я. Управление персоналом. Практикум / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2008. – 368 с.

ректора. Проведите их ранжирование по степени важности от 1 до 18 (1 – самое важное, 18 – самое незначительное).

Шаг 2

На основании ранжирования определите, какие качества, на Ваш взгляд, являются очень важными, важными и желательными для коммерческого директора. Для этого в соответствующих столбцах таблицы 1 поставьте галочку. Проведенное ранжирование помогает избежать тенденции отнесения всех качеств только к разряду очень важных.

Шаг 3

Изучите представленные ниже данные о кандидатах на должность коммерческого директора (таблица 2) и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и требуют соответствующей интерпретации.

Шаг 4

Проведите оценку деловых и личных качеств кандидатов по четырех балльной системе («1» – качество не развито, «4» – качество развито в максимальной степени). При отсутствии информации по какому-либо качеству кандидатам для сопоставимости результатов выставляется оценка «2». Оценки проставляются в левые колонки по каждому кандидату.

Шаг 5

Взвешенная оценка качеств кандидатов определяется путем умножения обычной оценки на коэффициент значимости того или иного фактора (для качества, являющегося «очень важным», – коэффициент 1,5; «важным» – 1; «желательным» – 0,5). Взвешенные оценки проставляются в правые колонки по каждому кандидату.

Шаг 6

Подсчитайте суммарную взвешенную оценку качеств по каждому кандидату. На ее основании определите наиболее пригодного кандидата на вакансию.

Шаг 7

Снова изучите данные о кандидатах. Соответствует ли полученный результат Вашему представлению о наиболее пригодном кандидате? Определите кандидата, которого Вы бы выбрали без применения расчетов.

Шаг 8

Укажите положительные и слабые стороны кандидатов и рекомендации по улучшению их профессиональной деятельности.

Шаг 9

Проанализируйте причины возможного расхождения между Вашим выбором на основании анализа информации по кандидатам и выбором согласно проведенному расчету. Как можно было избежать подобного несоответствия?

Тарасов В.К.



Мнение руководителей

Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных

Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе.

Мнение коллег по работе

Скучный человек. Занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Климов Л.И.



Мнение руководителей

Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто ставит общественную работу выше непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных

Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше всего не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе

Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора персонала хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.



Мнение руководителей

Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных

Очень много работает сама и требует того же самого и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются с ней, ибо без своего согласия ничего делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе

Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг почти нет. Всегда выполняет обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.



Мнение руководителей

Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных

Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работ для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные поступки.

Мнение коллег по работе

Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Таблица 1

Оценка деловых и личных качеств кандидата на должность коммерческого директора

№	Качество	Ранг	Градация по важности			Оценка кандидатов (от 1 до 4)			
			Очень важно	Важно	Желательно	Тарасов В.К.	Климов Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)								
2	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)								
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)								
4	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)								
5	Добросовестность в работе								
6	Работоспособность								
7	Чувство ответственности за порученное дело								
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)								
9	Уверенность в оцениваемом (в его способности справиться с производственными трудностями)								
10	Отношение к критике (реакция на замечания)								
11	Способность к самооценке в случае производственных неудач								
12	Настойчивость, целеустремленность в достижении цели.								
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)								
14	Общий культурный уровень, широта кругозора								
15	Мнение оцениваемого о себе. Проявление этого мнения в коллективе								
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)								
17	Состояние здоровья								
18	Отсутствие вредных привычек (алкоголь)								

**Данные о кандидатах на должность коммерческого
директора**

№	Данные	Тарасов В.К.	Климов Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	Возраст	43	49	39	33
2	Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам. директора по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4	Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5	Общий стаж работы	21	22	20	16
6	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам. гл. бухгалтера, главный бухгалтер	Делопроизводитель, младший юрист-консультант, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления АО	Член правления АО
8	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества помощи беженцам	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
9	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 15 лет)
11	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистыми заболеваниями	Удовлетворительное	Хорошее

Профориентация – это комплекс мероприятий (экономических, психологических, педагогических, медицинских и социальных), направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, профессиональной пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или ее смены.

Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное воспитание потребности в труде;
- профессиональная информация – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией на рынке труда;
- профессиональные консультации – оказание помощи людям в выборе места работы и определенной профессии путем изучения личности человека.

Профориентационная работа – условие успешной трудовой адаптации. Она позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации.

Адаптация – это процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды.

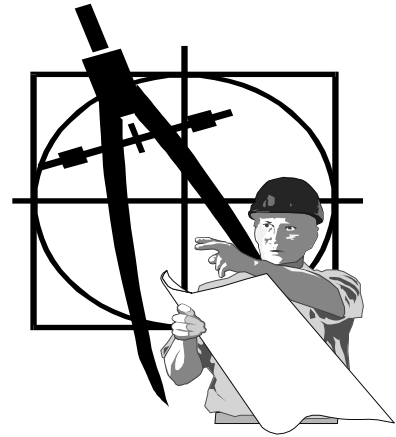
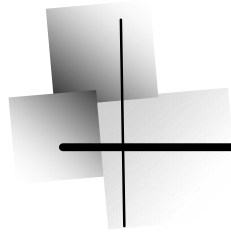
Основные аспекты адаптации:

- психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям труда;
- социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
- профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей (проф. навыков, доп. знаний, навыков сотрудничества);
- организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

*Нет профессий с большим
будущим, но есть
профессионалы с большим
будущим*

Ситуация «На завод пришел новичок» [7]



Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал.

Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на ка-

ком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отообедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание:

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

Трудовая мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса факторов внешнего и внутреннего характера.

Схематично процесс мотивации представлен на рис. 1.

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Немалая часть успеха –
желание преуспеть.
Сенека*

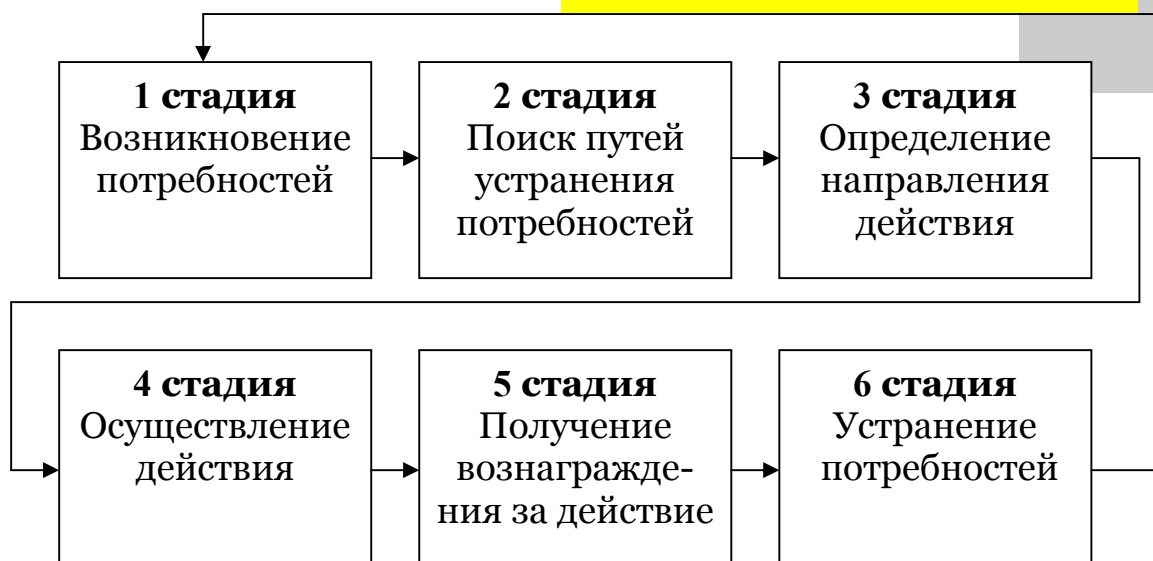


Рис. 1. Схема мотивационного процесса

Тест «Парные сравнения»

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека. Их знание позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе. Так, если у одних сотрудников доминируют материальные потребности, то повысить их трудовое усердие можно, прежде всего, дав им возможность хорошо заработать (например, посредством предоставления сложного, хорошо оплачиваемого задания, сверхурочных работ и т. п.).

Работников, у которых ярко выражены потребности в безопасности (опасения потерять работу, получить выговор, быть скомпрометированным в глазах товарищей и т. п.), следует успокоить,

заверить в стабильности их положения. При доминировании социальных потребностей для человека наиболее важны добрые, дружеские отношения в коллективе, хороший нравственный климат.

Если же у работника ведущей потребностью является потребность в признании, то для него приоритетными будут перспектива должностного роста, знаки и символы признания и уважения, карьера. Для тех сотрудников, у которых доминирует потребность в самореализации, важны творческий труд, автономия, участие в принятии решений. Умело используя различные стимулы на основе индивидуального подхода к сотрудникам, знания их ведущих потребностей, руководитель сможет повысить их мотивацию.

Инструкция. Поочередно сравните приведенные ниже в бланке теста утверждения, проговаривая про себя фразу «Я хочу...», а затем каждый результат впишите в соответствующую клетку бланка. Так, если при сравнении первого утверждения с пятнадцатым предпочтительным для себя Вы сочтете пятнадцатое, то в начальную пустую клетку первой колонки впишите цифру 15. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1.

Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с утверждением № 15, потом № 14, № 13 и т. д., вписывая результаты во вторую колонку. Подобным образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. *Закрашенные клетки не заполняются.*

Подведение итогов

1. Подсчитайте количество баллов, выпавших на каждое утверждение, то есть количество единиц, двоек, троек и т. д. в тестовом бланке.

2. Для определения степени удовлетворенности пяти типов потребностей по А. Маслоу подсчитайте сумму баллов по пяти соответствующим секциям по следующим вопросам:

- материальные потребности: 4, 8, 13;
- потребности в безопасности: 3, 6, 10;
- социальные (межличностные)
- потребности: 2, 5, 15;
- потребности в признании: 1, 9, 12;
- потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

3. Полученные значения отложите на шкале удовлетворенности, разнеся результаты по трем соответствующим зонам: зоне неудовлетворенности, зоне частичной неудовлетворенности, зоне удовлетворенности.



Бланк теста «Парные сравнения»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Добиться признания и уважения	Иметь теплые отношения с людьми	Обеспечить себе будущее	Зарабатывать на жизнь	Иметь хороших собеседников	Упрочить свое положение	Развивать силы и способности	Обеспечить материальный комфорт	Повышать уровень компетентности	Избегать неприятностей	Стремиться к новому и неизведанному	Обеспечить себе положение и влияние	Получать хорошие вещи	Заниматься делом, требующим полной отдачи	Быть понятым друзьями
15															
14															
13															
12															
11															
10															
9															
8															
7															
6															
5															
4															
3															
2															
1															

ШКАЛА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Зона неудовлетворенности от 27 до 39

Зона частичной неудовлетворенности от 14 до 26

Зона удовлетворенности от 0 до 13

I 4, 8, 13 II 3, 6, 10 III 2, 5, 15 IV 1, 9, 12 V 7, 11, 14

Деловая игра «Распределение окладов»

Цель: установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

Инструкция. Ваша группа в полном составе приглашена на работу в новую компанию «Sunflower», специализирующуюся на переработке семян подсолнечника и производстве подсолнечного масла. Это иностранная компания, но весь ее персонал будет российским. Владелец фирмы распределит между вами должности на основании своих критериев (участникам раздаются карточки с названиями должностей – см. рис. 2).

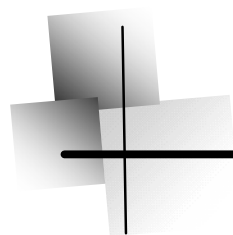


Рис. 2. Организационная структура «Sunflower»

Представим, что владелец компании выделил на зарплату сотрудников 15 000 долларов США в месяц. При этом он считает, что сотрудники сами должны распределить оклады между собой. Так, по его мнению, «будет демократичней». Деньги необходимо распределить между шестнадцатью должностями. Работа происходит в 5-ти

командах в разных участках аудитории: 1) генеральный директор и его заместитель; 2) три директора – по производству, персоналу, маркетингу; 3) семь начальников отделов; 4) главный бухгалтер и его секретарь; 5) офис-менеджер и секретарь.

Задача: Каждая команда должна определить размер окладов всем сотрудникам, начиная от секретаря и заканчивая генеральным директором. Деньги должны быть распределены между всеми так, чтобы это максимально способствовало эффективности работы фирмы.



ТЕСТ «Мотивация к успеху» (Т. Элерс) [5]

Инструкция. Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом «да» в случае согласия или «нет», если вы его не разделяете.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полностью выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, то для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подведение итогов

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов. Оцените свой результат.

1—10 баллов. Низкая мотивация к успеху.

12—15 баллов. Средний уровень мотивации.

17—20 баллов. Умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла. Слишком высокий уровень мотивации к успеху.



Фабрика игрушек Часть I

Ситуация

Не читайте эту ситуацию до указания это сделать вашим преподавателем. Ситуация представлена таким образом, что по ходу ее Вы можете проверять себя, отвечая на поставленные вопросы.

Предварительный вопрос:

Как повлияла новая линия на производительность и удовлетворенность работой?

Компания «Toys» производит деревянные игрушки различных типов. Одна из частей процесса производства включает окраску частично собранных игрушек. На этой операции работают женщины. Игрушки вырезаются, шлифуются и собираются в отдельном помещении. Затем они погружаются в специальный раствор, после чего окрашиваются. Игрушки в основном двухцветные, правда, некоторые выпускаются более чем в двухцветах. Каждый цвет требует дополнительного рейса через помещение для окраски.

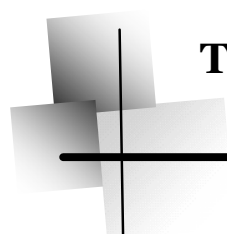
В течение ряда лет производство этих игрушек было полностью ручным. Однако для удовлетворения сильно возросшего спроса операция окраски недавно была перепроектирована так, что 8 работниц, занимающихся окраской, были поставлены на конвейерную линию с цепью крюков. Эти крюки находились в непрерывном движении и двигались по линии в духовой шкаф. Каждая работница сидела в собственной кабинке, спроектированной так, чтобы отводить испарения и заслонять от краски. Работница должна была брать игрушку с подноса перед ней, помещать в роликовую красильную машину, напылять краску согласно шаблону, затем освободить игрушку и вешать на крюк, проходящий мимо.

Темп, с которым перемещаются крюки, был рассчитан инженерами так, чтобы каждая натренированная работница была бы способна повесить окрашенную игрушку на каждый крюк, прежде чем он выйдет из зоны ее досягаемости. Работницы в комнате окраски работали по системе коллективных премий. Из-за того, что операция была нова для них, они получали так называемую учебную премию за произведенное количество, которая уменьшалась каждый месяц. Эта учебная премия была рассчитана так, чтобы сойти на нет через 6 месяцев. К тому времени ожидалось, что все станет на свои места, то есть работницы станут способными соответствовать норме и зарабатывать групповую премию при ее превышении.

Смотри
далее

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеет высокую готовность к риску, реже попадает в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.



Тест «Формирование положительной групповой мотивации» [7]

Тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации.

Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция по использованию теста

Перед Вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим Вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком соответствующую Вашим представлениям цифру), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой Вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы.

Желательно выполнить это задание всеми членами группы и получить средний результат оценок.

Оценка групповой мотивации

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченности группы
2	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не принимают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя



Фабрика игрушек Часть II

Ситуация

Предварительный вопрос:

Как Вы полагаете, что должна была сделать администрация до прибытия консультанта?

К концу второго месяца учебного периода появились проблемы. Работницы обучались более медленно, чем ожидалось в начале. Оказалось, что их производительность гораздо ниже, чем планировалось. Много крюков проходило пустыми. Работницы жаловались, что те проходят слишком быстро, так как при нормировании был установлен неверный темп. Несколько работниц бросили работу и были заменены новыми, что в дальнейшем усугубило проблему. Командный дух, развитие которого ожидалось через групповое премирование, не был замечен. Зато было заметно то, что называется «сопротивлением». Одна из работниц, которую группа рассматривала как лидера (а администрация как зачинщика) высказывала жалобы мастеру: работа грязная, крюки двигаются слишком быстро, стимулирующие выплаты не были правильно рассчитаны, слишком жарко работать из-за близости к духовому шкафу.

Смотри
далее

Продолжение табл. 3

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень согласованности действий у членной группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членной группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к подчиненным
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Оценка результатов


25–48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49–74 баллов – группа слабо мотивирована;

75–125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126–151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152–175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.



**Фабрика игрушек
Часть III**

Ситуация

Предварительный вопрос:

Каково будет влияние этого обсуждения на мораль в коллективе и отношения с мастером?

Консультант, которого ввели в курс дела, работал полностью через мастера. После бесед с консультантом мастер пришел к выводу, что первым шагом должно быть собрание работниц вместе для общего обсуждения условий работы. Он пошел на этот шаг с некоторыми колебаниями, но по своей воле.

На первую встречу, проведенную немедленно после рабочей смены, пришли все 8 работниц. Они выразили все те же проблемы: крюки двигаются слишком быстро, работа слишком грязная, комната жаркая и плохо проветриваемая. По некоторым причинам на этот последний пункт они больше всего жаловались. Мастер пообещал обсудить проблему вентиляции и температуры с инженерами, и вторая встреча была запланирована как отчетная. В следующие несколько дней мастер вел переговоры с инженерами. И они, и управляющий полагали, что жалоба полностью надуманна, а стоимость любой корректировочной меры будет слишком высокой.

Мастер шел на следующую встречу с некоторыми опасениями. Работницы, однако, оказались не слишком расстроенными, может быть, потому, что имели собственное предложение. Они предлагали установить несколько крупных вентиляторов. После обсуждения этого предложения мастером с управляющим, были закуплены 3 вентилятора.

Смотри далее

Тест «Мотивация к избеганию неудач» (Т. Элерс) [5]

Инструкция. Вам предлагается список слов из 30 строк по 3 слова в каждой. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и пометьте его.

№	1	2	3
1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Не думающий
6	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрошенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Предвидящий	Неустранимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Подведение итогов

Используя ключ, подсчитайте баллы. Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы (первая цифра перед чертой означает номер

строки, вторая цифра после черты — номер столбца, в котором находится нужное слово:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Фабрика игрушек
Часть IV

Ситуация

Предварительный вопрос:
Каково было влияние этого переключателя на производительность и удовлетворенность трудом?

Вентиляторы были введены в эксплуатацию и несколько дней перетаскивались, пока не были установлены в положении, устраивающем коллектив. Работницы, казалось, были полностью удовлетворены результатом, и отношения с мастером улучшились. Начальник после этого обнадеживающего обсуждения решил, что дальнейшие встречи будут также полезными. Он спросил у работниц, хотят ли они встречаться и обсуждать другие вопросы рабочих ситуаций. Работницы выразили готовность к этому. Встреча была проведена, и обсуждение быстро сконцентрировалось на скорости крюков. Работницы утверждали, что они не будут способны достичь объема, достаточного для получения премий. Поворот в обсуждении произошел тогда, когда лидер группы открыто заявила, что суть не в том, чтобы поспевать за крюками, а в том, что они не могут весь день работать в таком темпе.

Работницы были единодушны в своем мнении, что смогут придерживаться темпа конвейера некоторое время, если захотят. Но они не хотят этого, так как если покажут, что могут делать это в коротком периоде, то от них могут ожидать подобного, но уже в течение целого дня. Собрание закончилось беспрецедентной просьбой: «Разрешите нам самим корректировать скорость конвейера в зависимости от нашего состояния». Мастер согласился обсудить это с управляющим и инженерами. Реакция инженеров была резко отрицательной. Однако было допущено, что есть некоторый интервал свободы, в рамках которого изменение скорости движения крюков не будет влиять на конечный продукт. Было решено опробовать эту идею. С некоторыми опасениями у кабинки лидера был установлена ручка регулирования скорости конвейера с делениями «высокая, средняя, медленная», причем скорость могла изменяться и в интервалах этих делений.

Смотри далее

Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл, находится в первой строке, во втором столбце — «бдительный». Другие выборы баллов не получают. Найдите сумму и оцените свой результат.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

2—10 баллов. Низкая мотивация к защите.

12—15 баллов. Средний уровень мотивации.

17—20 баллов. Высокий уровень мотивации.

Свыше 20 баллов. Слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Исследования Д. МакКлелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Кроме того, люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Ситуация «Опоздания»

В компании, занимающейся продажей торгового оборудования, работает сотрудница, которая по праву носит звание «лучший продавец». Ее работа приносит огромную прибыль руководству организации. Единственным ее недостатком можно считать то, что она постоянно опаздывает на 20–30 минут. Руководство фирмы пошло на то, чтобы официально позволить ей приходить на 20 минут позже, чем остальным. Тогда женщина начала опаздывать на 40 минут. Руководство решило оставить все как есть, так как лучше этой продавщицы никто не работает и потери от ее опозданий ничтожно малы. Но остальные сотрудники фирмы начали возмущаться, позволять себе опоздания, оправдываясь «а почему ей можно», таким образом, в коллективе начало назревать недовольство.

Вопрос: Что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?



Ситуация «Как вернуть сотрудников?»

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер

отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурент.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Вопрос: *Что может предпринять директор?*

Фабрика игрушек
Часть V

Ситуация

Предварительный вопрос:
Как остальной персонал реагировал на это и почему?

Работницы были удовлетворены изменениями и провели несколько ланчевых перерывов, обсуждая скорость конвейера. В результате был установлен порядок, по которому первая половина смены проходила на средней скорости (переключатель был слегка выше отметки «средняя»), следующие 2,5 часа – на высокой, полчаса до и час после ланча – на низкой. Остаток дня проходил на высокой, кроме последних 45 минут на средней.

Со стороны работниц наблюдался рост удовлетворенности и заинтересованности в работе. Производительность возросла, и через 3 недели (за 2 месяца до окончания запланированного учебного срока) она была на 40–50 % выше ожидаемого первоначально уровня. Как результат, и заработок работниц был гораздо выше ожидаемого. Они получали свою основную зарплату, значительную сдельную премию и, кроме того, учебную премию. Работницы зарабатывали теперь гораздо больше, чем квалифицированные работники в других частях завода.

Смотри далее

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Выделяют следующие основные типы карьеры.

1. Профессиональная карьера связана с ростом знаний, умений, навыков. Может идти по двум линиям:

- линии специализации;
- линии транспрофессионализации.

2. Внутриорганизационная карьера связана с движением человека в организации. Может идти по линии:

- вертикальной карьеры;
- горизонтальной карьеры;
- центростремительной карьеры – продвижения к ядру организации, центру управления организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительное обращение; отдельные важные поручения руководства.

-

Ситуация «Кто станет руководителем?»


Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Вопрос: Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

КАРЬЕРА

*Начало карьеры – дар богов;
остальное – тяжелый труд
Никколо Паганини*



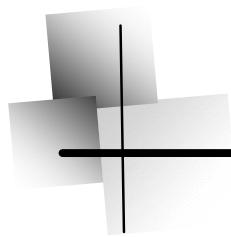
Фабрика игрушек
Часть VI

Ситуация

Администрация была просто осаждена требованиями и возгласами о неравенстве. Наросло раздражение и во взаимоотношениях мастера, управляющего и инженеров. В результате управляющий отменил все учебные премии и возвратил операцию окраски к первоначальному виду: крюки снова двигались с постоянной скоростью, производительность упала. В течение месяца уволились все работницы за исключением двух. Через несколько месяцев с обидой ушел и мастер.

Вопрос:

Какие заключения можно вывести из этого кейса о сделанных системах? Пересмотрите проблемы и подумайте, как можно их избежать.



Ролевая игра «Повышение?»

Ролевая игра – это метод обучения, в котором участники с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают значимые черты своего поведения, критически анализируют их, обучаются более эффективным способам поведения.

Приобретаемые навыки:

- общие навыки проведения собеседования с сотрудником, умение задавать вопросы, слушать, высказывать позитивные и негативные замечания; осознание надежд и потребностей сотрудника;
- согласованное принятие плана о большем вовлечении сотрудника в интересную для него работу, что даст ему стимул к дальнейшим успехам;
- работа с самооценкой для реального осознания человеком его возможностей.

Ход игры. Участникам раздаются роли. Содержание ролей каждого друг другу не сообщается. Остальные выступают в качестве наблюдателей.

Информация для руководителя

Вы – коммерческий директор компании. В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами. Одним из них, сектором обработки заказов, руководит Ольга Шендрикова. Под ее началом работают 8 человек. Менеджеры ведут переговоры по телефону, повторно звонят клиентам и обрабатывают заказы от торговых агентов.

Отдел работает эффективно. Ошибки редки, информация передается точно, заказы, за редким исключением, выполняются правильно, и точность во всех деталях является для сотрудников делом чести. В этом есть большая заслуга Ольги, которая очень скрупулезно относится ко всем мелочам, точности и постоянно все проверяет. Вы знаете, что Ольга стремится к повышению. К сожалению, кажется, она уже достигла потолка своего карьерного роста и дальше двигаться ей некуда. Когда дело касается административной работы с несколькими опытными подчиненными, с Ольгой мало кто может сравниться, но в обстоятельствах, когда нужно будет что-то планировать, предугадывать последствия и руководить большим числом людей, у нее возникнут серьезные проблемы. На Ваш взгляд, ее подходы к сотрудникам устарели. В результате в ее отделе существует большая проблема с текучестью кадров. Ольга не способна видеть дальше рамок системы и правил, а такие понятия, как творческий подход, гибкость или компромисс вообще практически ей не знакомы.

Во время аттестационного собеседования Вам нужно сделать так, чтобы качество работы Ольги осталось на прежнем, высоком, уровне, но ей также нужно примириться с тем, что дальше двигаться уже некуда и повышения не предвидится. Это будет непросто. Постоянные хорошие личные показатели работы и репутация отдела дают ей право надеяться на повышение.

Пока Вы смогли придумать несколько способов, чтобы повысить ее стимул к работе, а может, даже и усилить ощущение собственной ценности, после того как будут расставлены точки над *i* в вопросе о повышении. Например, скоро планируется внедрить новую компьютерную систему обработки заказов. Здесь потребуется аккуратное обращение и составление инструкций по работе с системой. Ольга должна справиться с подобным заданием, и это поможет сохранить ее энтузиазм и интерес к работе. Кроме того, Вы ведете статистику продаж, вести которую могли бы поручить Ольге (уровень звонков, стоимость заказа, успешность сбыта товара и т. д.).

Самым трудным будет заставить Ольгу принять факт, что ей не дадут повышения. Вам нужно подчеркнуть важность ее нынешней хорошей работы отдела и назвать причину, которая сможет убедить в необходимости поддерживать работу на прежнем уровне.

Информация для сотрудника

Вы – Ольга Шендрикова, руководитель сектора обработки заказов в отделе продаж, и Вы уже довольно давно занимаете эту должность. В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами.

В Вашем секторе 8 человек обрабатывают заказы, присылаемые торговыми агентами компании. Сотрудники делают повторные звонки, передают информацию о потенциальных клиентах, исходящую из главного офиса, а также информируют начальство.

Вы очень довольны тем, как идут дела. Сотрудники стали, наконец, работать в соответствии с Вашими требованиями. Работа идет гладко, благодаря введенной вами системе проверок, перепроверок и ревизий. Сначала возникали трудности, но теперь, когда Вам удалось найти сотрудников, способных соответствовать Вашим требованиям к работе, все пошло хорошо. Вы быстро распознаете любые ошибки и поддерживаете жесткую дисциплину в отделе.

Когда Вы только начинали работать, у Вас был коллектив, состоящий, как Вы думали, из умных и вменяемых людей. Но оказалось, что они были не в состоянии понять, зачем нужен строгий контроль и постоянное, пристальное внимание и проверка всех мелочей. Эти люди уже здесь не работают, и на Ваших нынешних сотрудников можно больше полагаться. Они выказывают должное уважение и Вам, и Вашим методам работы. Хотя заметно, что они просто отбывают свое время на работе и не испытывают особой привязанности ни к отделу, ни к компании. Но чего еще можно ожидать от людей в наше время?!

Вся работа строится по правилам. Сотрудники здесь находятся, чтобы выполнять определенные функции, и об этом нельзя забывать. Система, которую Вы внедрили, приносит хорошие результаты. Именно так и нужно руководить и организовывать работу в отделе.

Теперь, когда Вы наладили работу в отделе, Вы ожидаете, что компания оценит Ваш вклад и предоставит повышение. Есть и другие места в компании, где очень быгодились Ваши методы и пунктуальность.

Сейчас Вы собираетесь на аттестационное собеседование к своему начальнику.

Опросный лист для анализа работы (пример № 1)

ФИО _____
 Отдел _____

Должность _____
 ФИО начальника _____

1. Краткое описание должностных обязанностей

Кратко опишите своими словами Ваши должностные обязанности. Если Вы отвечаете за выполнение отчетов/протоколов, то заполните раздел 8.

2. Специальные квалификационные требования

Укажите все лицензии, разрешения, сертификаты и т. д., необходимые для выполнения Ваших должностных обязанностей.

3. Оборудование

Перечислите все оборудование, машины или инструменты (например, печатная машинка, компьютер, автотранспортное средство, дрели, прессы и т. д.), с которыми Вы должны работать в силу Ваших должностных обязанностей.

Оборудование

Среднее кол-во часов в неделю

4. Регулярно выполняемые обязанности

Дайте общее описание должностных обязанностей, которые Вы регулярно выполняете. Пожалуйста, изложите данные в порядке убывания значимости и процента затрачиваемого на них времени в месяц. Укажите так много обязанностей, как это возможно, в случае необходимости приложите дополнительные листы.

5. Контакты

Требуется ли Ваша работа каких-либо контактов с персоналом других отделов, внешних организаций, агентств. Если да, пожалуйста, укажите обязанности, для выполнения которых необходимы данные контакты, и частоту их возникновения.

6. Руководство

Входит ли в Ваши должностные обязанности деятельность, связанная с руководством подчиненными?

Да _____ Нет _____

Если Да, пожалуйста, заполните дополнительный опросный лист для анализа рабочего места руководящих работников. Если Вы отвечаете за работу других, но при этом не осуществляете непосредственное руководство ими, пожалуйста, объясните.

7. Принятие решений

Опишите, какие решения Вы принимаете при выполнении Ваших регулярных обязанностей.

Каковы будут вероятные последствия, если Вы:

- а) примете неправильное решение или сделаете неправильный вывод;
 - б) совершите неправильное действие.
-
-

8. Ответственность за отчеты

Перечислите отчеты или дела, которые Вы должны подготавливать или вести. Укажите, для кого они предназначены.

9. Частота управления

Как часто Вы должны консультироваться с Вашим непосредственным начальником или другим работником компании при принятии решений или определении правильного направления действий?

- Часто Иногда Редко Никогда

10. Условия работы

Опишите условия, в которых Вы работаете: в помещении, вне помещения, зона кондиционированного воздуха и т. д. Укажите вредные и необычные условия работы.

11. Требования, предъявляемые данной работой

Пожалуйста, укажите, какие, по Вашему мнению, необходимы минимальные требования для того, чтобы удовлетворительно выполнять Вашу работу.

1) образование:

- минимальное количество оконченных учебных классов в школе,
- специализированное или общее,
- количество лет;

2) опыт:

- тип,
- количество лет;

3) специальное обучение:

Тип _____ Количество лет _____

4) специальные навыки:

- умение печатать _____ слов в мин,
- стенографирование _____ слов в мин,
- прочее _____

12. Дополнительная информация

Пожалуйста, приведите дополнительную информацию, которая не вошла ни в один из перечисленных разделов и которая, по Вашему мнению, могла бы оказаться важной при описании Вашей должности.

Подпись работника _____

Дата _____

Опросный лист (пример № 2)

ФИО _____ ФИО руководителя _____
Отдел _____ Должность руководителя _____
Должность _____

1. Основная цель (задача) Вашей работы?

2. Если у Вас есть подчиненные, перечислите их фамилии и должности

3. Если у Вас есть подчиненные, отметьте, пожалуйста, те виды деятельности, которые в наибольшей степени требуют Вашего внимания и которые Вы рассматриваете как наиболее важные

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Подбор кадров | <input type="checkbox"/> Контроль за работой подчиненных |
| <input type="checkbox"/> Продвижение | <input type="checkbox"/> Постановка задач перед подчиненными |
| <input type="checkbox"/> Консультирование, разъяснение того, как должна быть выполнена работа | <input type="checkbox"/> Помощь подчиненным в решении вопросов |
| <input type="checkbox"/> Обучение подчиненных | <input type="checkbox"/> Составление бюджетов |
| <input type="checkbox"/> Увольнение | <input type="checkbox"/> Составление графиков, планов работ |
| <input type="checkbox"/> Указания, распоряжения | <input type="checkbox"/> Дисциплина |
| <input type="checkbox"/> Развитие работников | <input type="checkbox"/> Оценка рабочих показателей подчиненных |
| | <input type="checkbox"/> Другое |

4. Опишите, какими должны быть результаты Вашей работы?

5. Рабочие обязанности

Пожалуйста, опишите кратко, ЧТО Вы делаете и, если возможно, КАК вы делаете это, рассматривая те обязанности, которые Вы считаете самыми важными и/или самыми трудными:

1) ежедневные обязанности

2) периодические обязанности (отметьте, пожалуйста, периодичность: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т. д.)

3) обязанности, исполняемые с нерегулярными интервалами

6. Образование

Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую необходимому уровню требований должности к образованию (но не Ваш образовательный уровень):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Не требуется никакого формального образования | <input type="checkbox"/> Незаконченное высшее |
| <input type="checkbox"/> Неполное среднее образование | <input type="checkbox"/> Высшее образование |
| <input type="checkbox"/> Среднее образование | <input type="checkbox"/> Ученая степень или специальная лицензия |
| <input type="checkbox"/> Среднее специальное | |

7. Опыт

Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую тому опыту, который необходим для выполнения Вашей работы:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Не требуется никакого опыта | <input type="checkbox"/> От 1 до 3 лет |
| <input type="checkbox"/> Менее месяца | <input type="checkbox"/> От 3 до 5 лет |
| <input type="checkbox"/> От 1 до 6 месяцев | <input type="checkbox"/> От 5 до 10 лет |
| <input type="checkbox"/> От 6 месяцев до года | <input type="checkbox"/> Более 10 лет |

8. Навыки

Перечислите, пожалуйста, только те навыки, которые необходимы для выполнения Вашей работы:

9. Оборудование

Требуется ли Ваша работа использования какого-либо оборудования?

Да _____ Нет _____

Если Да, то опишите, какое оборудование, и отметьте, как часто Вы его используете:

	Редко	Иногда	Часто
Оборудование _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Физические требования

Отметьте, пожалуйста, те физические требования, которые предъявляет работа к Вам, и как часто:

	Редко	Иногда	Часто
<input type="checkbox"/> Работа с тяжестями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Неудобная поза	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Высокая интенсивность труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Исключительные требования к органам чувств (слух, зрение)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Работа, связанная с вибрациями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Другое _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Эмоциональные требования

Отметьте, пожалуйста, те эмоциональные требования, которые предъявляет Ваша работа, и как часто они возникают:

	Редко	Иногда	Часто
<input type="checkbox"/> Общение с представителями других организаций	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Общение с клиентами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Непосредственное руководство подчиненными	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Сжатые сроки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Неритмичная работа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Работа в изоляции от других людей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Общение с вышестоящим руководством	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Другое _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Условия работы

Отметьте, пожалуйста, те условия, в которых происходит Ваша работа, и укажите, как часто они присутствуют:

	Редко	Иногда	Часто
<input type="checkbox"/> Запыленность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Низкая освещенность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Температура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Шум	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Другое _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Здоровье и безопасность

Из следующих физических факторов, влияющих на здоровье, выберите те условия, в которых Вам приходится работать, и отметьте, как часто они воздействуют:

	Редко	Иногда	Часто
<input type="checkbox"/> Опасность механических травм	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Опасность электротравм	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Опасность возгорания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Другое _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Подпись работника _____

Дата _____

**Анкета кандидата на вакансию
(BKG Profit Technology)**

Код вакансии	
Фамилия	
Имя	
Отчество	
Дата рождения	
Семейное положение	
В какой области деятельности Вы хотели бы работать в нашей Компании	
Возможные формы сотрудничества	1. Работа в штате Компании 2. Работа по трудовому соглашению
Домашний телефон	
Рабочие телефоны	
Мобильный телефон	
E-mail	
Персональная web-страница	
Почтовый адрес	
Иностранные языки, степень владения по 5-балльной системе	
Компьютер – базовые знания (оставить в списке программы, которыми свободно владеете)	
Компьютер – доп. знания (добавьте другие программы, которыми Вы свободно владеете)	
Образование (даты, учебное заведение, специальность)	
Тренинги (дата, где и кто проводил, название тренинга)	
Стажировки (где и тема)	
Опыт работы (даты, название компании, должность, основные обязанности, причины увольнения)	

Проекты, в которых Вы участвовали (дата, наименование проекта, его длительность, в качестве кого Вы работали в проекте, <u>какую конкретно работу Вы выполняли</u> , качество и объем которой можно будет при необходимости проверить)	
Ваши наиболее сильные профессиональные навыки и умения, которые будут нужны Компании	
Ваши успехи	
Рекомендации каких компаний/лиц Вы можете представить в случае необходимости	
Водительские права / наличие автомобиля	
Психологический автопортрет	
Пожелания к оплате	
Хобби, увлечения	
Дополнительная информация	
Дата заполнения	

Пример анкеты № 2

Анкета соискателя

Вакансия _____	Место для фото 3x4	
Фамилия _____		
Имя _____		
Отчество _____		
Дата рождения _____	Место рождения _____	
Гражданство _____	Национальность _____	
Место регистрации _____	_____	
	(полный адрес)	_____
		(почтовый индекс)
Место фактического проживания _____	_____	_____
	(полный адрес)	(почтовый индекс)
Телефон домашний _____	Телефон рабочий _____	E-mail _____
Паспорт: серия _____	№ _____	Выдан _____ 20 ____ г.
Кем _____	_____	
Страхование свидетельство государственного пенсионного страхования № _____		

ИНН _____

1. Образование

– высшее – незаконченное высшее – среднее специальное – среднее

Укажите основное и дополнительное образование (курсы, аспирантура и др.)

Период учебы (год поступления – год окончания)	Название учебного заведения. Факультет. Форма обучения (дневная, вечерняя, заочная)	Специальность, квалификация	Диплом (№, серия)

2. Дополнительная информация

академические награды, научная степень, членство в профессиональных ассоциациях, наличие научных публикаций, патентов и др.:

3. Знание иностранных языков

Поставьте в таблице цифры, соответствующие Вашему уровню владения языком:
2 – плохое; 3 – посредственное; 4 – хорошее; 5 – отличное

Язык	Устный	Письменный

4. Работа с компьютером

– не владею навыками работы – уровень пользователя – уровень программиста

Работаю с редакторами _____

5. Предшествующая трудовая деятельность

Укажите место работы (в обратном порядке, начиная с настоящего (последнего) и то, какой конкретной работой Вы занимались в организациях.

Период работы		Организация, отдел, должность	Краткое описание выполняемой работы: 1) Ваши функциональные обязанности, 2) кол-во непосредственных подчиненных, 3) личные достижения и конкретные результаты
с	по		

6. Ваше последнее место работы

1. Укажите, пожалуйста, причины (предполагаемого) увольнения.

Вы уже уволены : – да

– нет

2. Ваш среднемесячный доход за последние 3 месяца работы _____

7. На какую зарплату претендуете _____

8. Рекомендации

Сможете ли Вы предоставить профессиональные рекомендации от Вашего руководства по прежнему (настоящему) месту работы в случае приема на работу?

– да

– нет

Если нет, то почему?

Другие рекомендатели (ФИО, место работы, телефон)

9. Проранжируйте от 1 до 8 значение каждого из факторов для Вас при выборе работы. Баллы ставятся по уменьшению важности (1 – самый важный, 2 – важный, 3 – менее важный, ..., 8 – наименее важный из всех). Не должно быть факторов, занимающих одно и то же место по важности.

Фактор	Балл
1. Самостоятельность	
2. Карьера	
3. Хороший коллектив	
4. Престиж	
5. Новые знакомства	
6. Деньги	
7. Профессиональное развитие	
8. Стабильность, надежность	

10. Работают ли в нашей компании Ваши родственники, друзья, знакомые?

– да

– нет

Если Да, то укажите, пожалуйста, фамилию, имя, отчество, кем Вам они приходятся и занимаемые должности _____

11. Отношение к воинской обязанности

– призывник

– военнообязанный

– невоеннообязанный

12. Наличие водительских прав

– есть

– нет

13. Наличие личного автомобиля

– есть

– нет

14. Семейное положение

– холост
(не замужем)

– женат
(замужем)

– разведен(а)

15. Близкие родственники

	ФИО (полностью)	Дата рож- де- ния	Образование: название учебного заведения, специальность	Место работы (учебы), должность
Жена/муж				
Дети				
Мать				
Отец				
Сестра(ы)				
Брат(ья)				

16. Личные качества

1. Хотели бы Вы повысить свой профессиональный уровень? Если да, то как?	
2. Как Вы представляете свое положение через 3–5 лет? Как Вы собираетесь этого достичь?	
3. Хотели бы Вы овладеть еще какой либо-специальностью ?	
4. Назовите три Ваших положительных качества	
5. Назовите три Ваших отрицательных качества	
6. Что Вы можете сказать о своем характере. Опишите себя тремя прилагательными	

17. Если Вы хотите добавить что-то о себе, о чем Вы не написали в анкете, это можно сделать здесь.

Я подтверждаю, что вся данная информация верна

_____ « _____ » _____ 200_ г.
Подпись

Информация сверена с документами

_____ « _____ » _____ 200_ г.

Место для комментариев

**Заявка на подбор специалиста
кадровым агентством**

Название организации: _____

Краткое описание организации (история, направления деятельности, численность)

Название должности: _____

Причина появления вакансии _____

Квалификация специалиста, занимавшего эту должность ранее: _____

Как долго вакансия остается незакрытой: _____

Срочность заказа _____

Уровень конфиденциальности _____

Причины обращения именно в наше КА _____

С какими агентствами еще ведется работа _____

Как вы оцените, что работа КА проведена качественно _____

Описание должности

Цель должности в организации: _____

Кому подчиняется (должность) _____

Подчиненные (количество, кто) _____

Взаимодействует с _____

Основные функции и обязанности:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Критерии оценки эффективности труда (за что человек получает з/п) _____

Ожидаемые результаты после месяца работы: _____

Ожидаемые результаты через 3 месяца: _____

Ожидаемые результаты через полгода: _____

Этапы отбора (какие, сколько, кто оценивает): _____

Требования к кандидату

1. Общие характеристики

Пол _____ Семейный статус _____
Возраст _____ Наличие прописки _____
Район проживания _____

2. Образование и квалификация

Характеристики	Обязательно	Желательно
1. Уровень образования		
2. Специализация по образованию		
3. Необходимое дополнительное профессиональное обучение		
4. Общий интеллектуальный уровень		
5. Членство в профессиональных организациях и сообществах		
6. Знание иностранных языков		
7. Навыки работы с ПК		
8. Водительское удостоверение, личный автомобиль		
9. Опыт работы		
9.1. Наименование и тип организации		
9.2. Длительность работы		
9.3. Уровень должности в структуре		
9.4. Основные обязанности, задачи, направления деятельности		
9.5. Объем ответственности за людские ресурсы (количество подчиненных)		
9.6. Объем ответственности за материальные ресурсы (тип, стоимость, количество, характер ответственности)		
9.7. Достигаемые результаты		
9.8. Степень свободы в принятии решений		
9.9. Наличие контактов (связей) вне организации		

3. Мотивация

Кандидат должен быть настроен на (присвоить уровень значимости от 1 до 5, «5» – высшая оценка):

___ карьера; _____ власть;
___ деньги; _____ надежность;
___ профессиональный рост; _____ возможность оказывать услуги;
___ престижность; _____ (клиентам, коллегам и т. д.)

4. Черты характера

Какой человек (специалист) способен вписаться в вашу корпоративную культуру?

Какие ценности он должен разделять? _____

Психологические качества, которые помогут успешно справляться с обязанностями:

Психологические качества, несовместимые с работой на данной должности:

Какие сложности могут возникнуть при адаптации нового человека в вашей организации? _____

5. Физический облик

1. Состояние здоровья, образ жизни _____
2. Телосложение _____
3. Поведение (осанка, манеры, поза) _____

Характер труда и оформления трудовых отношений

Трудовой график _____

Необходимость командировок _____

Необходимость переезда _____

Тип оформления трудовых отношений _____

Уровень заработной платы и форма ее начисления _____

Социальные гарантии, льготы и т. д. _____

На сколько вы готовы увеличить уровень з/п ради кандидата, полностью подходящему вашим требованиям, но стабильно работающему в своей фирме _____

Предусмотрено ли участие в прибылях _____

Предусмотрен ли карьерный рост _____

Стоимость работ и порядок расчетов

За выполненную работу Заказчик выплачивает Исполнителю сумму в размере 15 % от годовой заработной платы специалиста. Оплата производится в порядке: 40 % по факту предоставления кандидатов и 60 % по факту выхода специалиста.

Вид оплаты: безналичный расчет наличный расчет

Исполнитель

Заказчик

ЛИТЕРАТУРА

1. Казанцев А.К. Практический менеджмент / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М., 2001. – 368 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Практикум / А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2008. – 368 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
4. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: пер. с англ. / С.Н. Паркинсон. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
5. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / сост. Н.А. Литвинцева. М., 1997.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом. Практикум / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 320 с.
7. Резник С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М. : Инфра-М, 2002. – 212 с.

Учебное издание

Талтынов Сергей Михайлович

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск 7

**Практикум:
деловые игры, ситуации, тесты**

Редактор А.Ю. Котлярова

Подписано в печать Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 3,78.
Тираж 100 экз. Заказ 2353.

Издательско-полиграфический центр
Воронежского государственного университета.
394000, г. Воронеж, пл. им. Ленина, 10. Тел. 208-298, 598-026 (факс)
<http://www.ppc.vsu.ru>; e-mail: pp_center@ppc.vsu.ru

Отпечатано в типографии Издательско-полиграфического центра
Воронежского государственного университета.
394000, г. Воронеж, ул. Пушкинская, 3. Тел. 204-133

