

«ИНСТИТУТ ПИЩЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА» - филиал
Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Нижегородский государственный инженерно-экономический университет»
г. Нижний Новгород

ФАКУЛЬТЕТ ТЕХНОЛОГИИ И ДИЗАЙНА

КАФЕДРА СЕРВИСА И ЭКОНОМИКИ СФЕРЫ УСЛУГ

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора по УВР
Е.Н.Галкина
«__» _____ 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

«ПМ 04 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ»

Специальность 54.02.01 «ДИЗАЙН» (ПО ОТРАСЛЯМ)

Квалификация выпускника: ДИЗАЙНЕР

Курс 3

Семестр 5,6

Форма обучения ОЧНАЯ

Нижний Новгород
2020 г.

Рабочая программа профессионального модуля разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования по специальности 54.02.01 «Дизайн (по отраслям)» утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ N № 1391 от 27.10.2014г.

Организация-разработчик:

«Институт пищевых технологий и дизайна» – филиал Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет»

Разработчики:

Касимов А. А., преподаватель
Ф.И.О., должность,

Котылева Е.А., преподаватель
Ф.И.О., должность,

Рецензент: _____
Ф.И.О., должность

Рассмотрена на заседании кафедры сервиса и экономики сферы услуг

протокол №__ от «__» _____ 201_ г.

Заведующий кафедрой Лазутина А.Л., к.э.н., доцент
Ф.И.О., ученая степень, звание, должность

Согласовано:

Методист _____ В.Н.Копица

Заведующий УМО _____ Н.Г.Перевозчикова

Декан факультета _____ Д.С.Костылев

Заведующий выпускающей кафедрой _____ к.п.н., доцент Л.В.Павлова

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Рабочая программа профессионального модуля

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

- 1.1. Область применения программы
- 1.2. Цели и задачи модуля и планируемые результаты освоения профессионального модуля
- 1.3. Связь образовательной программы с профессиональными стандартами
- 1.4. Организационно-методические данные профессионального модуля

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

- 2.1. Структура профессионального модуля
- 2.2. Содержание профессионального модуля
- 2.3. Тематический план и содержание разделов профессионального модуля
- 2.4. Практические/лабораторно-практические занятия
- 2.5. Использование интерактивных форм проведения занятий
- 2.6. Самостоятельная работа

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

- 3.1. Образовательные технологии
- 3.2. Материально-техническое обеспечение
- 3.3. Взаимосвязь видов учебных занятий
- 3.4. Информационное обеспечение обучения
- 3.5. Критерии оценки знаний, умений, навыков и заявленных компетенций
- 3.6. Кадровое обеспечение образовательного процесса

II. Методические рекомендации

1. Методические рекомендации по проведению практических занятий
2. Методические рекомендации по проведению лабораторных занятий
3. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы (проекта)
4. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу профессионального модуля 04 «Организация работы коллектива исполнителей»

Рабочая программа разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандарта среднего профессионального образования по программе подготовки специалистов среднего звена по специальности СПО 54.02.01 «Дизайн» (по отраслям) утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ N № 1391 от 27.10.2014г.

В рабочей программе раскрывается последовательность и методический уровень изучения разделов и тем по особенностям организации работы коллектива исполнителей. Четко определены темы, предназначенные для самостоятельного изучения. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы направлены на закрепление изучаемого на занятиях материала и имеют существенное значение для его освоения.

Рабочая программа предполагает инновационные средства обучения, в том числе интерактивные формы и применение электронных библиотечных систем.

Представленная рабочая программа соответствует требованиям, предъявляемым стандартом, способствует качественному овладению обучающимися требующимися компетенциями.

Автор: _____

Ф.И.О., ученая степень, звание, должность

Рецензент: _____

Ф.И.О., ученая степень, звание, должность

Рецензент: (подпись)

М.П.

I. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

Рабочая программа профессионального модуля **04** «Организация работы коллектива исполнителей» предназначена для реализации федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по программе подготовки специалистов среднего звена по специальности СПО 54.02.01 «Дизайн» (по отраслям).

Реализация программы модуля предполагает наличие учебного кабинета «экономики и менеджмента» с возможностью использования мультимедийного оборудования. Реализация программы модуля предполагает обязательную производственную практику.

Изучению модуля должно предшествовать освоение следующих дисциплин и профессиональных модулей:

ОП 02 Экономика организации

ОП 08 Бережливое производство

1.1. Область применения программы

Программа профессионального модуля является обязательным разделом программ подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) в соответствии с ФГОС СПО по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям) (базовый уровень) в части освоения вида профессиональной деятельности «Организация работы коллектива исполнителей» и соответствующих профессиональных компетенций (ПК):

- ПК 4.1 Составлять конкретные задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;
- ПК 4.2 Планировать собственную деятельность;
- ПК 4.3 Контролировать сроки и качество выполненных заданий.

1.2. Цель и планируемые результаты освоения профессионального модуля

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения профессионального модуля должен:

иметь практический опыт:

- работы с коллективом исполнителей;

уметь:

- принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;
- осуществлять контроль деятельности персонала;

знать:

- систему управления трудовыми ресурсами в организации;
- методы и формы обучения персонала;
- способы управления конфликтами и борьбы со стрессом.

1.2.1. Перечень компетенций

Результатом освоения программы профессионального модуля является овладение обучающимися видом профессиональной деятельности «Организация работы коллектива исполнителей», в том числе профессиональными (ПК) компетенциями.

Таблица 1 – **Общие компетенции**

Код компетенции	Наименование результата обучения
ОК 1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество
ОК 3	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность
ОК 4	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития
ОК 5	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности
ОК 6	Работать в коллективе, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями
ОК 7	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий
ОК 8	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации
ОК 9	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

Таблица 2 – **Профессиональные компетенции**

Код компетенции	Наименование результата обучения
ПК 4.1	Планировать работу коллектива;
ПК 4.2	Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт
ПК 4.3	Контролировать сроки и качество выполненных заданий

1.3. Связь образовательной программы с профессиональными стандартами

Таблица 3. - *Связь образовательной программы с профессиональными стандартами*

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта (одного или нескольких)	Уровень квалификации
1	2	3
ФГОС по специальности 54.02.01 ДИЗАЙН (по отраслям) Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 октября 2014 г. N 1391	Профессиональный стандарт "Специалист по моделированию и конструированию швейных, трикотажных, меховых, кожаных изделий по индивидуальным заказам", утвержденный	33.016

	<p>приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 декабря 2015 г. № 1124н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26 января 2016 г., регистрационный № 40792)</p>	
--	---	--

1.4. Организационно-методические данные профессионального модуля

всего – 259 часов, в том числе:

максимальной учебной нагрузки обучающегося – 151 час, включая:

- обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося – 101 час, в том числе
- практические работы – 58 часов;
- самостоятельной работы обучающегося – 50 часов;
- производственной практики – 108 часов.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

2.1. Структура профессионального модуля

Таблица 4 – Структура профессионального модуля

ПМ 04 Организация работы коллектива исполнителей
МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом

2.2 Содержание профессионального модуля

Таблица 5 – Содержание профессионального модуля

ПМ 04 Организация работы коллектива исполнителей
МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом
Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта
Раздел 2 Планирование собственной деятельности
Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству

4.3. Тематический план и содержание разделов профессионального модуля

Таблица 6 - Содержание разделов профессионального модуля

Наименование разделов профессионального модуля	Содержание разделов профессионального модуля
МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом	
Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта	
Введение в менеджмент	Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития. Понятие менеджмента. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Цели и задачи управления организациями. особенности управления организациями различных организационно-правовых форм хозяйствования. Основные этапы разработки заданий дизайн-проекта. Принципы менеджмента
Тема 1.1. Функции менеджмента	Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) – основа управленческой деятельности. Характеристика и взаимосвязь функций менеджмента.

Наименование разделов профессионального модуля	Содержание разделов профессионального модуля
МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом	
	Взаимообусловленность функций управленческого цикла.
Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации	Организация как объект менеджмента. Внешняя среда организации и факторы прямого и косвенного воздействия на нее. Внутренняя среда организации и ее составляющие: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технологии, организационная культура
Тема 1.3. Основы теории принятия управленческих решений	Виды, этапы и процедуры принятия управленческих решений. Типы управленческих решений и требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений. Уровни и этапы принятия решений
Тема 1.4. Система мотивации труда	Мотивы человеческой деятельности, материальное поощрение и неэкономические способы мотивации. Мотивация и критерии мотивации труда. Индивидуальная и групповая мотивация труда. Мотивация и иерархия потребностей. Первичные и вторичные потребности. Потребности и мотивационное поведение. Процессуальные теории мотивации. Сущность, правила и принципы делегирования
Тема 1.5. Управление рисками. Управление конфликтами	Виды рисков: предпринимательский, коммерческий, финансовый, отраслевой, инновационный. Способы управления рисками. Сущность и классификация конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Методы управления конфликтами и последствия конфликтов.
Тема 1.6. Психология менеджмента	Психология менеджмента. Этика делового общения. Понятие о психике. Личность и ее структура. Индивидуально-психологические особенности личности. Психологические аспекты малых групп и коллективов. Власть и лидерство. Понятие имиджа и его составляющие компоненты.
Тема 1.7. Этика делового общения. Руководство и власть	Власть и лидерство. Понятие руководство и власть. Деловое общение и его характеристика. Понятие руководство и власти. Стили управления и факторы его формирования. Связь стиля управления и ситуации. Понятие имиджа и его составляющие компоненты.
Раздел 2 Планирование собственной деятельности	
Тема 2.1. Стратегический менеджмент	Виды планов. Основные стадии планирования. Понятие стратегического менеджмента. Процесс стратегического планирования. Миссия и цели организации. Анализ сильных и слабых сторон. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Оценка стратегии
Тема 2.2. Система методов управления персоналом	Особенности управления персоналом в рыночных условиях. Содержание, функции и цели системы управления. Основные подсистемы управления персоналом. Методы управления персоналом.
Тема 2.3. Кадровое планирование	Сущность и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале
Тема 2.4. Отбор и наем персонала	Найм на работу. Внешние и внутренние источники найма. Методы оценки кандидатов. Процесс отбора персонала. Критерии оценки персонала. Маркетинг и лизинг персонала.
Тема 2.5. Профессиональная ориентация и социальная адаптация. Виды обучения персонала	Виды профессиональной ориентации. Социальная адаптация в коллективе и её задачи. Виды обучения персонала. Внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение
Тема 2.6. Управление деловой карьерой	Виды деловой карьеры. Этапы карьеры. Управление деловой карьерой. Кадровый резерв на предприятии. Его цели и задачи. Аттестация персонала. Этапы аттестации. Цели аттестации.

Наименование разделов профессионального модуля	Содержание разделов профессионального модуля
МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом	
Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	
Тема 3.1. Совершенствование организации труда	Сущность организации труда. Нормирование труда. Совершенствование организации труда. Текучесть кадров и мероприятия по её снижению.
Тема 3.2. Контроль за деятельностью персонала. Оценка деятельности персонала	Контроль за деятельностью персонала. Виды контроля. Составление схемы контроля. Оценка результатов труда. Подходы к оценке труда различных категорий персонала. Оценка качества работы персонала. Показатели эффективной работы в целом. критерии и методы оценки деятельности персонала. Оценка деятельности кадровой службы.

2.4 Практические/лабораторно-практические занятия

Таблица 7 - Содержание практических занятий и вид контрольных мероприятий

№ п/п	№ раздела профессионального модуля	№ и название практических/лабораторно-практических занятий с указанием контрольных мероприятий	Вид контрольного мероприятия	Кол-во часов
ПМ 04 Организация работы коллектива исполнителей				
1. МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом				
1.	Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта	Практическое занятие №1. Кейс-ситуация «Взаимосвязь функций менеджмента»	Отчет выполнения выданного задания	2
2.	Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта	Практическое занятие №2. Создание виртуальной организации	Отчет выполнения выданного задания	2
3.	Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта	Практическое занятие № 3. Деловая игра «Анализ факторов внешней и внутренней среды организации»	Отчет выполнения выданного задания	2
4.	Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта	Практическое занятие № 4. Построение организационной структуры предприятия	Отчет выполнения выданного задания	2
5.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 5. Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.	Отчет выполнения выданного задания	2
6.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 6. Выявление и изучение потребностей персонала.	Отчет выполнения выданного задания	2

7.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 7. Система мотивации труда. Составление схемы организации контроля	Отчет выполнения выданного задания	2
8.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 8. Условия труда как фактор мотивации	Отчет выполнения выданного задания	2
9.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 9. Роль конфликта в организации	Отчет выполнения выданного задания	2
10.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 10. Решение заданной конфликтной ситуации.	Отчет выполнения выданного задания	2
11.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 11. Учимся убеждать	Отчет выполнения выданного задания	2
12.	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 12. Составляющие факторы делового общения	Отчет выполнения выданного задания	2
13	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 13 Проведение совещаний, бесед и переговоров	Отчет выполнения выданного задания	2
14	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	Практическое занятие № 14 Руководство и власть	Отчет выполнения выданного задания	2
15	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 15 Разработка миссии предприятия. Установление целей организации	Отчет выполнения выданного задания	2
16	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 16. Управление неформальной группой	Отчет выполнения выданного задания	2
17	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 17. Эффективное руководство	Отчет выполнения выданного задания	2
18	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 18 Выбор методов управления в зависимости от ситуации	Отчет выполнения выданного задания	2
19	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 19. Кадровое планирование	Отчет выполнения выданного задания	2

20	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 20. Методы оценки кандидатов	Отчет выполнения выданного задания	2
21	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 21. Планирование привлечения персонала	Отчет выполнения выданного задания	2
22	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 22. Технология управления персоналом	Отчет выполнения выданного задания	2
23	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 23. Проведение инсценировки собеседования при профессиональном найме на работу	Отчет выполнения выданного задания	2
24	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 24. Прием на работу	Отчет выполнения выданного задания	2
25	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 25. Разработка резюме при поиске работы	Отчет выполнения выданного задания	2
26	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 26. Профессиональная ориентация персонала.	Отчет выполнения выданного задания	2
27	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 27. Управление деловой карьерой	Отчет выполнения выданного задания	2
28	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 28. Оценка деловых качеств кандидатур на должность руководителя	Отчет выполнения выданного задания	2
29	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Практическое занятие № 29. Оценка результатов деятельности персонала организации	Отчет выполнения выданного задания	2
14	Итого			58

2.5. Использование интерактивных форм проведения занятий

Таблица 8 – **Использование интерактивных форм проведения занятий**

№ п/п	Тема	Количество часов	Вид занятия	Используемый метод	Формируемые компетенции
1	Создание виртуальной организации	2	Практическое занятие	Публичная презентация проекта	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
2	Анализ факторов внешней и внутренней	2	Практическое занятие	Деловая игра	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3

	среды организации				
3	Основы теории принятия управленческих решений	2	Лекция	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
4	Система мотивации труда	2	Лекция	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
5	Решение заданной конфликтной ситуации.	2	Практическое занятие	Дискуссия	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
6	Этика делового общения. Понятие руководство и власть	2	Лекция	Круглый стол	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
7	Учимся убеждать	2	Практическое занятие	Творческое задание	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
8	Проведение совещаний, бесед и переговоров	2	Практическое занятие	Деловая игра	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
9	Разработка миссии предприятия. Установление целей организации	2	Практическое занятие	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
10	Система методов управления персоналом. Особенности управления персоналом в рыночных условиях	2	Лекция	Дискуссия	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
11	Эффективное руководство	2	Практическое занятие	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
12	Планирование потребности в персонале. Отбор и наем персонала	2	Лекция	Круглый стол	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
13	Методы оценки кандидатов	2	Практическое занятие	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
14	Технология управления персоналом	2	Практическое занятие	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
15	Проведение инсценировки собеседования при профессиональном найме на работу	2	Практическое занятие	Деловая игра	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
16	Прием на работу	2	Практическое занятие	Творческое задание	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3

17	Оценка деловых качеств кандидатур на должность руководителя	2	Практическое занятие	Обсуждение в группах	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
18	Аттестация персонала. Этапы аттестации. Цели аттестации.	2	Лекция	Дискуссия	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3
Итого:		36	64%		

2.6. Самостоятельная работа

Таблица 9– Перечень вопросов для самостоятельного изучения

№ п/п	№ МДК, раздела	Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения	Кол-во часов
МДК 04.01 Основы менеджмента и управление персоналом			
1	Раздел 1 Составление конкретных заданий для реализации дизайн-проекта	<p>Систематическая проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы.</p> <p>Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя.</p> <p>Оформление практических работ.</p> <p>Решение ситуационных задач, предложенных преподавателем.</p> <p>Составление докладов, реферативных работ .</p> <p>Подготовка к занятиям по контролю и оценке знаний.</p> <p>Примерная тематика домашних заданий по темам:</p> <p>«Функции менеджмента – основа управленческой деятельности».</p> <p>«Влияние факторов внешней среды при разработке дизайн-проектов».</p> <p>«Использование мотивации в современных условиях деятельности организации».</p> <p>Подготовка докладов по темам:</p> <p>«Методы принятия решений».</p> <p>«Виды рисков в деятельности организации и при разработке и внедрении дизайн-проектов».</p> <p>«Виды делового общения».</p> <p>Составление кроссвордов по основным терминам и понятиям для подготовки к контролю знаний по темам.</p>	22
2	Раздел 2 Планирование собственной деятельности	<p>Систематическая проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы.</p> <p>Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя.</p> <p>Оформление практических работ.</p> <p>Решение ситуационных задач, предложенных преподавателем.</p> <p>Составление докладов, реферативных работ .</p> <p>Подготовка к занятиям по контролю и оценке знаний.</p> <p>Примерная тематика домашних заданий</p> <p>Подготовка докладов по темам:</p> <p>«Отбор и наем персонала».</p> <p>«Методы управления персоналом».</p> <p>«Планирование деятельности при разработке дизайн-</p>	20

№ п/п	№ МДК, раздела	Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения	Кол-во часов
		проекта». Составление кроссвордов по основным терминам и понятиям для подготовки к контролю знаний по темам.	
3	Раздел 3 Осуществление контроля выполнения заданий по срокам и качеству	Систематическая проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы. Подготовка к практическим работам с использованием методических рекомендаций преподавателя. Оформление практических работ. Решение ситуационных задач, предложенных преподавателем. Составление докладов. Подготовка к занятиям по контролю и оценке знаний. Примерная тематика домашних заданий Подготовка докладов по темам: «Составление схемы контроля на предприятии». Составление кроссвордов по основным терминам и понятиям для подготовки к контролю знаний по темам.	8
ВСЕГО			50

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ

3.1. Образовательные технологии

В соответствии с требованиями ФГОС СПО в учебном процессе предусматривается В соответствии с требованиями ФГОС СПО в учебном процессе предусматривается использование различных образовательных технологий. Приоритетной технологией является проблемное обучение.

Реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий: анализ конкретной ситуации с целью формирования требуемых компетенций обучающихся.

3.2. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническое обеспечение ПМ 04 «Организация работы коллектива исполнителей»: кабинет экономики и менеджмента.

Оборудование учебного кабинета и рабочих мест кабинета: учебная мебель, дидактические пособия, программное обеспечение, мультимедийные презентации лекционного материала, видеофильмы по отдельным темам.

Технические средства обучения: видеопроекторное оборудования для презентаций, средства звуковоспроизведения, экран, компьютеры с доступом к базам данных и Интернет.

3.3. Взаимосвязь видов учебных занятий

Таблица 10 – Взаимосвязь компетенций с учебным материалом и вопросами итогового контроля знаний студентов

Компетенции	Занятия	ПЗ
ПК 4.1 Составлять конкретные задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;	Р 1	Р 1; ПР 1-2
ПК 4.2 Планировать собственную деятельность;	Р 2	Р 2 ПР 3-9
ПК 4.3 Контролировать сроки и качество выполненных заданий.	Р 3	Р 3 ПР 10-12
ОК1. Понимать сущность и социальную значимость своей	Р 1-3	Р1-3

Компетенции	Занятия	ПЗ
будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес		ПР 1-12
ОК2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК6. Работать в коллективе, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12
ОК9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности	Р 1-3	Р1-3 ПР 1-12

3.4. Информационное обеспечение обучения

Основные источники

1. Астахова, Н.И. Менеджмент: учебник для СПО / Н.И. Астахова, Г.И. Москвитин; под общ. ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с. – (Серия: Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-5386-2.
2. Гапоненко, А.Л. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / А.Л. Гапоненко; отв. ред. А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 396 с. – (Серия: Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-02049-6.
3. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 305 с. – (Серия: Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-7906-0.
4. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Серия: Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9.

Дополнительные источники

1. Хазбулатов, Т. Менеджмент. Курс лекций и практических занятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т. Хазбулатов, А.С. Красникова, О.В. Шишкин. – Электрон. дан. – Санкт-Петербург: Лань, 2018. – 240 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/104890>.

Интернет-ресурсы и Электронно-библиотечные системы

1. Журнал «Управление персоналом», режим доступа: www.top-personal.ru
2. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Серия: Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblioonline.ru/bcode/433680>.
3. Информационно – правовой портал ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.r>
4. Компьютерная справочно-правовая система КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>
5. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях» <http://eup.ru>
6. Экономический образовательный ресурс www.economicus.ru

3.5. Критерии оценки знаний, умений, навыков и заявленных компетенций

Контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий и лабораторных работ, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований.

Результаты освоения профессиональной компетенции	Коды формируемых профессиональных и общих компетенций	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Освоенные умения:		
принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3	Оценка результатов в рамках текущего контроля: - результатов выполнения практической работы; - результатов выполнения заданий для самостоятельной работы; - результатов тестирования
осуществлять контроль деятельности персонала;	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3	Оценка результатов в рамках текущего контроля: - результатов выполнения практической работы; - результатов выполнения заданий для самостоятельной работы; - результатов тестирования
Освоенные знания:		
систему управления трудовыми ресурсами в организации;	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3	Оценка результатов в рамках текущего контроля: - результатов выполнения практической работы; - результатов выполнения заданий для самостоятельной работы; - результатов тестирования
методы и формы обучения персонала;	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3	Оценка результатов в рамках текущего контроля: - результатов выполнения практической работы; - результатов выполнения заданий для самостоятельной работы; - результатов тестирования
способы управления конфликтами и борьбы со стрессом.	ОК1-ОК 9; ПК 4.1-4.3	Оценка результатов в рамках текущего контроля: - результатов выполнения практической работы; - результатов выполнения заданий для самостоятельной работы; - результатов тестирования

3.4. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Реализация образовательной программы обеспечивается педагогическими работниками образовательной организации, а также лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, в том числе из числа руководителей и работников организаций, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности,

указанной в пункте 1.7 ФГОС СПО (имеющих стаж работы в данной профессиональной области не менее 3 лет).

Квалификация педагогических работников образовательной организации должна отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартах (при наличии).

Педагогические работники, привлекаемые к реализации образовательной программы, должны получать дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки в организациях, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, указанной в пункте 1.7 ФГОС СПО, не реже одного раза в 3 года с учетом расширения спектра профессиональных компетенций.

Доля педагогических работников (в приведенных к целочисленным значениям ставок), имеющих опыт деятельности не менее 3 лет в организациях, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, указанной в пункте 1.7 ФГОС СПО, в общем числе педагогических работников, обеспечивающих освоение обучающимися профессиональных модулей образовательной программы, должна быть не менее 25 процентов.

II. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Методические рекомендации по проведению практических занятий Требования к месту проведения практических работ

Практические занятия проводятся в кабинете экономики и менеджмента учебного заведения. Основными формами обучения студентов являются аудиторные занятия, включающие лекции и практические занятия, и самостоятельная работа студентов, включающая выполнение контрольной работы и изучение вопросов для самопроверки.

Методические рекомендации по выполнению практических занятий

На практических занятиях по дисциплине «**Основы менеджмента, управление персоналом**» студенты выполняют следующие виды работ:

- устные ответы на вопросы преподавателя в рамках изученной темы;
- устные ответы по изучаемой теме, подготовленные по дополнительным источникам литературы и публикациям в периодических изданиях;
- решения задач по изучаемой теме;
- дискуссии с преподавателем по проблемам качества продукции;
- выполнение контрольной работы, содержащей теоретические вопросы и задачи по темам;
- подготовка докладов и статей для публикации и научно-практическим конференциям студентов.

Основная литература

1. Астахова, Н.И. Менеджмент: учебник для СПО / Н.И. Астахова, Г.И. Москвитин; под общ. ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с. – (Серия: Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-5386-2.

2. Гапоненко, А.Л. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / А.Л. Гапоненко; отв. ред. А.Л. Гапоненко. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 396 с. – (Серия: Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-02049-6.

3. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 305 с. – (Серия: Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-7906-0.

4. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Серия: Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9.

Дополнительная литература

1. Хазбулатов, Т. Менеджмент. Курс лекций и практических занятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т. Хазбулатов, А.С. Красникова, О.В. Шишкин. – Электрон. дан. – Санкт-Петербург: Лань, 2018. – 240 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/104890>

Практические занятия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. КЕЙС-СИТУАЦИЯ «ВЗАИМОСВЯЗЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА»

Цель практического занятия: анализ современной ситуации в системе управления предприятием в России

Семинар №1 «Национальные особенности менеджмента. На пути к формированию российской модели управления организацией»

Форма проведения: заседание «круглого стола» развёрнутая беседа по предварительно объявленным вопросам;

Участники:

- Ведущий
- Активная аудитория.

Подготовка к занятию:

- Владение теоретическим материалом;
- Знакомство с рекомендованной литературой в области управления.

Организация занятия:

1. Ведущим является преподаватель, который придерживается нейтральной позиции

2. Студенты группы должны знать сильные и слабые стороны обеих моделей, быть готовыми к дискуссии, иметь собственное мнение.

Ход занятия

1. Представление моделей управления Японской, Американской, Российской (особое внимание уделяя достоинствам, приводя примеры успешных предприятий).

2. Аудитория высказывает свое мнение относительно моделей управления, аргументирует свои симпатии или антипатии.

Дискуссия

1. Почему эти модели столь различаются между собой?

2. Можно ли говорить о влиянии менталитета, культуры страны на характер отношений, которые складываются между работником и работодателем?

3. Если модель управления имеет национальное лицо, так может, нельзя перенимать все, что характерно для другого, пусть и развитого государства?

4. Какие конкретно сходства в управлении в России и США вы видите?

5. Какие конкретно сходства в управлении в России и Японии?

6. Можно ли сказать, что многие элементы японской модели управления присутствовали в модели управления в России периода СССР, а американская модель характерна для управления предприятием в настоящее время? Почему?

7. Каждая организация должна быть социально ответственной перед обществом. А какая модель управления проявляет большую социальную ответственность перед своим работником? Как это происходит?

8. Что важно для каждой из моделей – прибыль или репутация? Почему?

9. Как вы считаете насколько развита система стимулирования в моделях управления? Почему?

10. Назовите самый большой, на ваш взгляд, недостаток в каждой модели. Аргументируйте.

11. Перечислите недостатки в современной системе управления организацией в России. Можно ли их устранить?

12. Все в мире находится в движении. Развиваться, изменяться будут и известные нам модели управления. Какие вы считаете, перемены произойдут в японской, американской и российской моделях управления организацией?

Кейс-ситуация №1 «Взаимосвязь функций менеджмента»

Цель: развитие способности анализировать процесс управления в целом, видеть недостатки, рационализировать его.

Задание. Завод по производству картонных упаковок для яиц, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным свое жалование, которое они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удается.

Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.

Порядок выполнения работы:

1. Студенты объединяются в группы по 3-5 человек.

2. Оценить уровень мотивации в коллективе предприятия.

3. Рассмотреть необходимость совершенствования системы контроля за выполнением работы в организации.

4. Разработать конкретные предложения по улучшению психологического климата в коллективе, совершенствованию системы мотивации и контроля.

5. Группы обмениваются своими разработками друг с другом, анализируют их с точки зрения последовательности, возможности осуществления, ожидаемого от них результата.

6. Каждая группа вновь получает свою работу и имеет возможность внести свои дополнения в нее дополнения, коррективы.

7. Студенты коллективно приходят к утверждению единой программы совершенствования системы управления предприятием.

8. Прогноз развития ситуации на обследуемом предприятии с учетом внедрения предложенных изменений.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2 «СОЗДАНИЕ ВИРТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель практического занятия: систематизировать и закрепить теоретические знания по формированию целей и задач организации.

Задание

1. Создание виртуального предприятия:

1. Название предприятия (форма собственности и название) ИП, АО, ООО, и т.д.
2. Юридический адрес предприятия
3. Что производит предприятия (какие услуги оказывает)?
4. Укажите общее количество работающих сотрудников на предприятии. Изобразите структуру управления, указав количество руководителей на каждом уровне.
5. Перечислите основные цели и задачи вашего предприятия:
 - a. экономические (связанные с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия)
 - b. производственные (связанные с развитием производства, материально-технической базы);
 - c. маркетинговые (продвижение товара или услуги на рынок, доведение до конечного потребителя);
 - d. социальные (удовлетворение потребностей общества);
 - e. экологические;
6. Какие принципы управления по А. Файолу подходят к вашему предприятию и почему (не менее 4 принципов)?
7. Перечислите, в чем заключаются функции менеджера для данного предприятия (не менее пяти обязанностей).
8. Как ваше предприятие при создании и внедрении на рынок сможет выжить в жесткой конкурентной борьбе? (Какой комплекс мер будет принят?)

2. Презентуйте созданную организацию (6-7 слайдов)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3. ДЕЛОВАЯ ИГРА «АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель практического занятия: развитие навыков целеполагания; анализ задач, стоящих перед менеджером; выявление факторов, способных влиять на функционирование организации.

Задание 1.

1.1. Выберите сферу деятельности и сформулируйте предприятие с учетом экономических и политических реальностей в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности организации.

1.2. Сформулируйте миссию организации, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

1.3. Постройте дерево целей, отражающее работу подразделений вашего предприятия.

Задание 2. Руководство вашего предприятия серьезно обеспокоено снижением прибыли, которое продолжается в течение последнего полугодия. Распределить роли и провести анализ деятельности предприятия за последние полгода.

2.1. Генеральному директору провести оперативное совещание, на котором довести до сведения персонала о сложившемся положении.

2.2. Создать аналитическую (целевую) группу, назначить ее руководителя, обозначить время, по истечении которого группа должна предоставить результаты своей работы. Аргументировать выбор работников, вошедших в целевую группу.

2.3. Целевой группе оценить факторы внутренней среды, способные вызвать подобные изменения в организации.

2.4. Оценить факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

2.5. Провести SWOT-анализ организации.

2.6. Результаты работы целевой группы представить в виде письменного отчета.

2.7. Генеральному директору провести совещание, на котором обозначить причину (причины) снижения прибыли предприятия за последние полгода, и в связи с этим дать конкретные указания своим подчиненным.

2.8. С учетом возникшей проблемы внести коррективы в краткосрочные цели предприятия.

Задание 3. Руководитель одного из подразделений вашего предприятия по причине временной нетрудоспособности не сможет осуществлять свои полномочия в течение месяца.

3.1. В зависимости от специфики работы назвать подчиненных, их должности, которым можно делегировать данные полномочия. Аргументировать свой выбор.

3.2. Делегировать должностные полномочия конкретному подчиненному или распределить их между несколькими подчиненными.

3.3. На оперативном совещании генеральный директор информирует своих подчиненных об изменениях в организации на ближайший месяц.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель практического занятия: развитие навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

ХОД РАБОТЫ:

Задание 1. Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- а) небольшая мастерская по ремонту обуви;
- б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);
- в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Задание 2. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленной ниже ситуации. Определите вид ОСУ и предложите свое решение проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Задание 3.

1. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите вид ее деятельности и тип ОСУ данной организации.

2. Обоснуйте свой выбор ОСУ и начертите в тетради для практических работ структуру данной организации.

Вариант 1. Начальник планово-экономического управления; бухгалтерия; заместитель начальника финансового отдела; главный бухгалтер; отдел планирования себестоимости, прибыли и анализа; отдел ценообразования; заместитель начальника управления по организации труда и занятости; отдел анализа и учета трудоемкости; отдел по работе с ценными бумагами и банками; отдел по бюджетированию; отдел оперативно-экономического планирования; начальник отдела налогообложения; заместитель главного бухгалтера; заместитель директора по экономическим вопросам; производственный отдел; материальный отдел; отдел по учету основных средств; генеральный директор; начальник финансового отдела; отдел по организации труда; заместитель начальника по экономическому планированию.

Вариант 2. Отдел стратегического планирования; НИОКР; отдел по производству товара А; технология изделия Б; президент компании; технология товара А; производство и снабжение товара А; бухгалтерия (товар Б); маркетинговый отдел (товар А); отдел управления персоналом; отдел финансов и экономики на предприятии; бухгалтерия (товар А); маркетинговый отдел (товар Б); производство и снабжение товара Б; отделение по производству товара Б.

Задание 4. Группа единомышленников решила создать предприятие (компанию, организацию). Определите какой (какую) производимый товар или услугу вы будете

(производить) предоставлять. Распределите роли директора, его заместителей. Определите оптимальное количество подразделений, служб.

Оформить отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:

- Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
- Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
- Варианты возможных структур организации.
- Конечное решение о выборе организационной структуры.
- Проведите анализ ОСУ:

Анализ организационной структуры управления

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что структура _____ по своему типу соответствует (иерархической, органической) организационной структуре, так как характеризуется:

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На предприятии _____ сложилась _____ структура управления. Каждый уровень управления подчиняется (не подчиняется) вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры _____ являются: звенья (отделы); уровни (ступени управления) – выделяют три уровня (высший-директор, средний начальники отделов и низший-сотрудники склада); связи – горизонтальные (между отделами) и вертикальные (между уровнями управления). Все элементы организационной структуры управления _____ взаимосвязаны (не взаимосвязаны) между собой. Высшим органом управления _____ является _____, он _____ (устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом).

Таким образом, давая общую картину организационной структуры _____, следует выделить несколько факторов, облегчающих ее значимость: 1. организационная структура _____ обеспечивает (не обеспечивает) координацию всех функций менеджмента; 2. структура _____ определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях; 3. от избранного типа организационной структуры зависит (не зависит) эффективность деятельности _____, ее выживание и процветание; 4. организационная структура в _____ определяет (не определяет) организационное поведение сотрудников, стиль менеджмента, качество труда.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5. УПРАЖНЕНИЯ ПО РАССМОТРЕНИЮ ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЯХ.

Цель практического занятия: развитие у студентов практических навыков самостоятельной работы по принятию управленческого решения.

Задание 1. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2.

Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3.

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Примечание.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Задание 2.

Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений.

С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

1..Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

2. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

Задание 3. Решить деловую ситуацию.

Подготовка к решению деловой ситуации. В любой ситуации мы должны уметь принимать решение – что и как делать. Обычно мы имеем целый ряд вариантов поведения, и то, какой вариант мы выбираем, существенно влияет на наш успех. У нас никогда не будет достаточно времени, чтобы делать все, что мы хотим, но у нас всегда найдется время, чтобы выполнить то, что является важным, приоритетным.

Главный вопрос, который следует перед собой поставить при отборе альтернатив: «Какая деятельность поможет мне достичь собственных целей?».

Определяя приоритеты, менеджер должен ответить на три вопроса:

1. Должен ли я лично быть вовлечен в это дело из-за моих специфических знаний и навыков?
2. Входит ли эта задача в рамки моей личной ответственности или ответственности моего подразделения, и затронет ли она деятельность и финансы руководимого мной подразделения?
3. Каковы сроки выполнения задачи (необходимы быстрые действия или нет).

После того, как получены ответы на эти вопросы, может быть установлена степень их приоритетности или же право решения задачи должно быть делегировано.

Высокий приоритет устанавливается в том случае, если вы ответили «да» на все три вопроса. В таком случае вы берете на себя всю ответственность за решение и настаиваете на быстром определенном действии.

Средний приоритет устанавливается, если вы ответите «да» на первый вопрос и «нет» на второй или третий вопросы («да» – «нет» – «да» или «да» – «да» – «нет»). В этом случае вы должны быть лично вовлечены в решение проблемы. Это относится к сфере вашей личной ответственности либо же решение должно быть принято быстро.

Низкая приоритетность возникает в том случае, когда вы ответили «да» на первый вопрос и «нет» на второй и третий вопросы («да» – «нет» – «нет»). С одной стороны, вы должны быть привлечены к решению проблемы, а с другой - это не входит в рамки вашей компетенции, да и скорость принятия решения не имеет значения.

Делегирование властных полномочий может быть проведено в том случае, если вы ответили «нет» на первый вопрос. В этом случае делегируются действия, в которые вы не должны быть лично вовлечены. Если одновременно ставится несколько задач, то сначала исполните задачи с высокой приоритетностью, затем – со средней, а потом и с низкой.

Ниже приводится 10 ситуаций, требующих установления приоритетности. Для примера ответ на первый вопрос уже приведен. Попробуйте оценить остальные девять.

Практические ситуации

Вы – менеджер низшего звена в производственном подразделении большой компании. Ниже приведен перечень заданий, в нем – десять пунктов. Установите приоритетность по каждому пункту. Она может быть В – высокой, С – средней, Н – низкой. Д – делегирование полномочий.

Первое действие – ответьте на три вопроса по поводу приоритетности, помещая ответы «да» - «нет» в столбцах 1, 2, 3.

Второе действие – определите приоритетность.

Третье действие – отметьте приоритетность буквами В, С, Н в столбце 5. Не являясь менеджером фактически, трудно определить время для столбца 4, оставьте его незаполненным.

Вид деятельности	Личная вовле- чен- ность необхо- дима	Задача относит- ся к кругу моей ответст- венност и	Необхо- димы быст- рые дейст- вия	Нео- бхо- дим ое врем я	При- ори- тет- ност ь

	1	2	3	4	5
<p>1. Ваш непосредственный начальник хочет знать, в какой степени готовности находится договор поставки, вступающий в действие через месяц.</p> <p>2. Ваш секретарь сообщил, что вас ожидает поставщик, чтобы получить объяснения, почему вы прекратили у него закупки.</p> <p>3. Коммерческий директор сообщил вам, что три клиента прекратили закупать товары компании, поскольку изделия стали менее качественными</p> <p>4. Коммерческий директор послал вам аналитическую записку о том, что прогноз развития рынка был неправилен; продажа вашей продукции, как ожидается, увеличится на 20 % начиная со следующего месяца.</p> <p>5. Запасы сырья и материалов достаточны, чтобы выполнить лишь уже имеющиеся заказы.</p> <p>6. Начальник отдела кадров прислал вам служебную записку о том, что один из работников подал заявление об увольнении. Текучесть в подразделении одна из самых высоких в компании.</p> <p>7. Секретарь сообщила, чего звонил клиент и спрашивал вас в то время, когда вас не было; он просил, чтобы вы ему перезвонили, но не сказал, что он хочет и кем является.</p> <p>8. Один из лучших рабочих хочет поговорить с вами о ситуации, которая сложилась в подразделении.</p> <p>9. Начальник отдела сбыта позвонил и попросил встречи с вами и клиентом, который хочет купить вашу продукцию, но перед этим стремиться переговорить с вами.</p> <p>10. Непосредственный руководитель, вызывает вас по поводу снижения качества изделий, производимых в вашем цехе.</p> <p>11. По внутренней почте вы получили с грифом «для личной информации» подборку статей из печати о вашей продукции.</p>	Да	Да	Нет		С

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6. ВЫЯВЛЕНИЕ И ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА.

Цель практического занятия: закрепить теоретические знания о мотивации и стимулировании труда, сформировать умения проектировать систему стимулирования максимально адекватную существующим потребностям работников.

Материальное обеспечение: тетради, ручки, карандаши.

Исходные данные: Индивидуальные задания.

Ход работы:

Рассмотреть методические указания по выполнению практических задач.

В соответствии с приложением А выполнить задания.

Составить отчет.

Контрольные вопросы.

1.1. Раскройте сущность понятий «потребности» и «мотивация». Чем они отличаются?

1.2. Как связаны между собой потребности, побудительные мотивы, цели и вознаграждения в модели процесса мотивации?

1.3. Какие идеи положены в основу теории иерархии потребностей А. Маслоу?

Теоретические сведения

Люди являются основой любой организации. Невозможно представить себе организацию, которую покинул весь персонал. Управление этой внутренней переменной представляет наибольшую сложность для менеджера. Как заставить людей выполнять те задачи, которые стоят перед организацией? Как сделать так, чтобы эффективность функционирования организации стала неотъемлемой задачей людей, составляющих эту организацию. Менеджеры называют это мотивацией. Таким образом, под мотивацией понимают процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Теории мотивации используют понятия потребности и вознаграждения. Потребности — психологический или физиологический дефицит чего-либо, вызывающий побуждение к действию. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности можно разделить на две категории: первичные и вторичные.

Первичные потребности заложены генетически, т.е. по своей природе являются физиологическими. Это потребность в еде, воде, одежде, жилище, отдыхе и т.п.

Вторичные потребности вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта, т.е. по своей природе являются психологическими. Это потребности в привязанности, уважении, успехе, власти.

Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, и предлагал разделить их на пять групп в виде строгой иерархической структуры (рис. 1). Этим он хотел показать, что потребности более высокой группы могут быть удовлетворены только после полного или частичного удовлетворения потребностей низшего уровня. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной и важной. Потребность более низкого уровня должна быть удовлетворена прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека. С развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью реализована. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Руководитель должен наблюдать за своими подчиненными, чтобы знать, какие потребности движут ими. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая активно сработала один раз, будет эффективно работать все время. Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Удовлетворять потребности каждого работника возможно посредством такого образа действий, который способствовал бы повышению производительности в достижении целей всей организации. Однако критики теории Маслоу утверждают, что в ней не учтены индивидуальные отличия человека.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА. СОСТАВЛЕНИЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ

Цель практического занятия: формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.

Методические рекомендации к занятию. Студенты должны выявить сущность и функции мотивации трудовой деятельности. Особое внимание следует обратить на современные подходы и теории мотивации персонала. Также рекомендуется определить процедуру проектирования системы мотивации персонала на предприятии. На занятии студентам необходимо дать ответы на поставленные вопросы, а также с помощью анализа и обсуждения конкретной ситуации и выполнения практических заданий закрепить знания по данной теме на практике. Формы контроля знаний: опрос, дискуссия, обсуждение конкретной ситуации, презентация результатов выполнения практических заданий, анализ результатов выполнения самостоятельной работы по теме.

План занятия.

1. Мотивация трудовой деятельности: сущность, функции.
2. Источники мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Система методов мотивации труда: состав, принципы реализации.
6. Инструменты мотивационного процесса.
7. Модель современной комплексной системы мотивации.
8. Ситуация.
9. Практические задания.

Задание 1.

Ситуация. Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;
2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;
3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.
2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Задание 2.

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;

3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;

4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;

5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

Задание 3. Решите кейс.

Изучите ситуацию, ответьте на вопросы и выполните задания.

Выпускники техникума - друзья Сергей, Андрей, Ольга и Николай не виделись с тех пор, как окончили техникум, пять лет назад, и после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в техникуме и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Вспоминания не заняли много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа, - сказал Николай, - сначала, когда я пришел на завод, мне казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я понял в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то нравится командовать. Но это, видно, не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, что мне платят.

Хотя денег на жизнь мне хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в супермаркете, все меня знают, участвовала в переговорах, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного техникума. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто, сколько дает предприятию. Я надеялась сделать быструю карьеру, окончила институт. Но почти не вижу движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить движение на стороне – «уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей, - старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем неплохо.

Зарплата у меня приличная. Отработал свое – и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семья своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, песни, свежий воздух. Что еще надо! Так что я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да, о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидят пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время я получаю хорошие результаты. Ну, и жена будет против, если я захочу уйти. Как-никак, садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, нужно думать о будущем» - так закончил свой монолог Андрей.

Ответьте на вопросы:

1. Выявите причины того, почему не оправдались ожидания по отношению к работе персонажей ситуации, определив мотивы поведения каждого из героев.

2. Последовательно проанализируйте реализацию теорий содержания и процесса мотивации на примере поведения героев ситуации.

3. Как, по вашему мнению, будет в дальнейшем строиться отношение героев ситуации к их работе и какие шаги они предпримут для того, чтобы разрешить те проблемы, которые вызывает, или может вызвать у них неудовлетворенность работой? __

Задание 4.

Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

<i>Характеристика основных теорий мотивации</i>			
Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархии потребностей А.Маслоу			
Двухфакторная теория Ф.Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В.Врума			
Теория справедливости Дж.С.Адамса			
Теория постановки целей Э.Локка			

Задание № 5.

Обсуждая с руководителем отдела торговли вопросы мотивации сотрудников, директор заявил: «Я знаю о мотивации людей то, что главное для них – это деньги, хороший начальник и нормальные условия работы». Согласны ли Вы с ним? Проанализируйте это высказывание с позиции теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга. Дайте свои объяснения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8. УСЛОВИЯ ТРУДА КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ

Цель практического занятия: проанализировать степень влияния условий труда на уровень мотивации сотрудников. Научиться разрабатывать подходы для создания условий мотивации труда.

Теоретические сведения.

Стимул представляет собой те или иные блага, способные удовлетворить потребности. Понятие мотив и стимул отличаются друг от друга. Мотив характеризует стремление сотрудника получить определенные блага. Стимул же сами эти блага. Стимул может не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных действий. Современные способы стимулирования персонала К видам денежного стимулирования работников относятся, помимо различных форм и систем заработной платы, премиальные и прочие выплаты. Их функция - привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы, путем предоставления денежных средств для удовлетворения первичных потребностей. Зарплата - это компенсация трудового вклада работников в деятельность организации. Она является мотивирующим фактором, если однозначно связана с результатами выполненной работы и если она реально, а не символически увеличивает доход работника. Важную роль в стимулировании производительного труда играет дополнительная заработная плата в форме разного рода доплат, надбавок, единовременного вознаграждения.

Надбавки и доплаты позволяют обеспечивать индивидуализацию оплаты с учетом опыта, профессионального мастерства, непрерывности стажа в организации, условий, тяжести, напряженности, эффективности труда, значимости сфер его приложения, региональных особенностей, масштаба и сложности решаемых проблем, необходимости координации работ, руководства подчиненными. Все доплаты условно можно разделить на две группы: 1) Доплаты, носящие стимулирующий характер. Наиболее значимыми из них являются: – за совмещение профессий (должностей); – за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; – за выполнение обязанностей отсутствующего работника. 2) Доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы: – за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику; – за ненормированный рабочий день; – за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов; – за многосменный режим работы и др.

Премии и бонусы - считаются неординарным вознаграждением, поскольку выплачиваются лишь в определенных случаях. Премия обычно выплачивается при достижении определенных показателей (производительность труда, продажи, качество, привлеченные клиенты и т.п.). В основе бонусных планов могут лежать показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручки, объема выпуска, затрат на единицу продукции.

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот. Чаще всего компании предлагают своим сотрудникам следующие льготы: – служебный автомобиль или доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов; – медицинская страховка, оплата лечения, частичная оплата медицинской страховки для семей сотрудников; – частичная или полная оплата мобильного телефона; – оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и проч.); – скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников; – бесплатные обеды, доплаты на питание. Некоторые компании добавляют следующие льготы: – гибкий рабочий день; – беспроцентные ссуды; – предоставление жилья за счет компании; – путевки в санатории и дома отдыха; – пенсионные планы; – частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей

Кейс 1. Ситуация «Мотивационный конфликт в кризисной компании» Крупное химическое предприятие ОАО «Фосфор» находится в кризисном состоянии. Зарботная плата его работников невелика по сравнению с другими химическими предприятиями города. Так как на завод очень легко устроиться, многие молодые люди приходят на предприятие, набирают стаж и уходят из-за низкой зарплаты. Чтобы закрепить молодых сотрудников, месяц назад руководство приняло решение о выплате ежемесячных надбавок к заработной плате молодежи предприятия. Главный технолог предприятия Степанов проработала на заводе более 25 лет. Узнав о нововведении, она написала заявление непосредственному руководителю Петрову с просьбой увеличить ее оклад хотя бы на 1000 рублей, так как она давно работает на предприятии, является хорошим специалистом в своей области, но ее оплата труда меньше зарплаты некоторых молодых работников, не проработавших на предприятии даже одного года. Петров был согласен, что это несправедливо, и написал служебную записку директору по производству Лазареву с просьбой увеличить зарплату главному технолог. Лазарев вызвал Степанову для обсуждения проблемы и настаивал на сохранении прежней зарплаты работницы, аргументируя это тем, что предприятие находится в финансовом кризисе. Степанова была возмущена политикой руководства предприятия, и прежде всего тем, что труд высококвалифицированных работников ценится так низко. В беседе с Лазаревым она заявила: «Я полжизни отдала заводу и не получила никакой благодарности. А сейчас меня вообще унижают – оплачивают ниже некоторых молодых, недостаточно компетентных сотрудников». Лазарев несмотря на эмоции Степановой, утверждал, что если ее просьба будет удовлетворена, то все работники будут требовать увеличения зарплаты, а предприятие не может себе этого позволить. Поэтому пока все останется по-прежнему. Последнее высказывание Лазарева просто возмутило Степанову, и она написала заявление об увольнении. В результате предприятие потеряло знающего специфика работы ценного специалиста, которого на рынке труда города найти будет практически невозможно.

Задание. Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. В чем, на ваш взгляд, главная причина конфликта? Какие потребности (по классификации Маслоу) лежат в его основе?
2. Правильно ли поступил в конфликте директор по производству Лазарев? Если нет, то почему?
3. Какие виды стимулов не использовал Лазарев? Можно ли было компенсировать низкую зарплату удовлетворением других потребностей? Если да, то каких?
4. Какие теории мотивации можно было бы использовать при анализе и разрешении конфликта?
5. Как бы вы вели себя на месте директора Лазарева?

Кейс 2. Ситуация «Игрок и управленец» Иван Иванович – директор и собственник небольшой компании по продажам бытовой техники, высшее техническое образование, женат, двое детей, 44 года. По некоторым сведениям, все свободное время сидит в казино. Многие управленческие функции доверяет своему заместителю – Алексею Александровичу – молодому амбициозному управленцу, упивающемуся своим высоким статусом в организации. Алексей Александрович очень активен и постоянно изобретает и внедряет различные методы управления

персоналом (самоотчеты, аттестация, оценка потенциала, ротация, изменение системы оплаты труда – внимательные наблюдатели вычислили, что он проводит не менее двух подобных мероприятий в месяц), вследствие чего среди персонала зреет недовольство, имеет место падение дисциплины, участились прогулы. Два наиболее энергичных сотрудника недавно перешли на работу в конкурирующую фирму и забрали свою клиентскую базу. Продажи падают, значительно уменьшившаяся прибыль тратится на премии директору и заместителю. Компания на грани разорения. Дочь директора Анастасия, закончившая управленческий вуз и проходившая преддипломную практику в компании отца, после многочисленных просьб и предупреждений с ее стороны о возможных проблемах в компании наконец-то получила от отца разрешение на зачисление в штат компании в качестве второго заместителя со сравнительно небольшой оплатой труда. Отец разрешил ей осуществление преобразований в компании, выдав ей карт-бланш на 6 месяцев: если за этот период Анастасии не удастся вернуть компанию к уровню прибыли предыдущего года, то отец откажется от ее услуг, если удастся – возьмет на должность заместителя вместо Алексея Александровича.

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы. Сформулируйте ответы на каждый вопрос.

1. Какие мотивы организационной деятельности доминируют у Ивана Ивановича? В каких направлениях разворачивается его борьба мотивов? Какие мотивы его управленческой деятельности целесообразно усиливать, а какие – минимизировать?

2. Какие мотивы организационной деятельности доминируют у Алексея Александровича?

3. Как можно охарактеризовать деловые отношения директора и заместителя директора компании?

4. Как можно оценить желание Анастасии изменить компанию? Какими мотивами она руководствуется?

5. Какие меры вы предприняли бы на месте Анастасии? Какие мотивы, на ваш взгляд, должны привести ее к успешным результатам? Какие мотивы целесообразно вытеснить или переформулировать?

6. Кому из участников ситуации и каким образом вы рекомендуете актуализировать самомотивацию к изменению организационной деятельности с целью повышения ее успешности и эффективности для организации?

Кейс 3. Ситуация «Выскачка».

В группе переводов отдела информации в конструкторском бюро работали шесть переводчиц и руководитель. Группа значительно перевыполняла норму выработки. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы сами распределяли ее между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал. Но в группе была одна переводчица, которая поступила на работу два месяца назад. Она не имела достаточного опыта и квалификации, а потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Ее переводы оказались высокого качества, а объем работы значительно превышал тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Ей стали давать отдельные задания и индивидуальные премии. Через два месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина; расспросы ничего не давали. Она ссылаясь на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это уже чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности – прически, косметики, одежды. Называли ее эгоисткой и отщепенкой. Потом ей

несколько раз подсунили неверные переводы идиоматических выражений. А дальше стали открыто обвинять ее в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала демонстрировать свое равнодушие к делам организации: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое недоброжелательное молчание. Руководитель пригрозил лишить сотрудниц премиальных. Несмотря на это, объем переводов стал сокращаться, а затем стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, по ним и работаем». При этом задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой. Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за качество перевода. Это не улучшило работу пяти переводчиц, которые продолжали работать по минимуму, исходя из норм перевода, чтобы не дать повода для административных наказаний. Внезапно снизились показатели работы инициативной переводчицы. Вскоре она подала заявление об уходе. Создалась угроза, что через некоторое время руководитель останется работать с группой переводчиц, с которой он испортил отношения. Начальник отдела вызвал руководителя группы для объяснений по поводу ухудшения результатов работы и ситуации в отделе, начав беседу с вопросов: «Что вы сделали с группой? Почему ранее передовой коллектив превратился в отстающий?». В заключении «разборки» руководителю группы были даны две недели на исправление ситуации.

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие ошибки совершил руководитель? Учитывал ли он мотивационное влияние группы? Какие действия руководителя демотивировали подчиненных?
2. Какие факторы группового взаимодействия он не учел? Имел ли место в данной ситуации эффект «белой вороны»?
3. Почему у переводчиц снизились производительность и качество труда?
4. Какие санкции использовала группа по отношению к переводчице- «отщепенке»?
5. Что бы вы сделали на месте руководителя в сложившейся ситуации? Обоснуйте свои предполагаемые действия.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя понятие механизма мотивации?
2. Какие способы мотивации вы знаете?
3. Какие факторы влияют на активизацию человека к работе?
4. Перечислите основные инструменты мотивации персонала

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9. РОЛЬ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель практического занятия: закрепление теоретического материала, формирование обобщенного представления о роли и сущности организационного конфликта.

Теоретические сведения

Основой любой организации являются люди (трудовой коллектив), и без их функционирования организации невозможно. Совокупность объектных условий, в которых оказываются люди в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами.

В этой связи в коллективах часто возникают производственные ситуации, в ходе которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к конфликтам.

Конфликт в организации - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

Типы конфликта.

В зависимости от того, кто выступает в качестве оппонента (наше внутреннее «я», другой человек, группа и т. д.), различают четыре типа конфликтов:

1. Внутриличностный.
2. Межличностный.
3. Конфликт между личностью и группой.
4. Межгрупповой конфликт.

Структуры конфликта.

Под структурой любого объекта понимается совокупность его частей, устойчивых связей и всего того, что составляет его целостность.

Основные элементы конфликтного взаимодействия:

1) объект конфликта не всегда лежит на поверхности, чаще он скрыт от участников конфликта, но является центральной составляющей конфликтного взаимодействия. Конфликт может быть разрешен, только если объект четко определен.

Неверное понимание объекта конфликта или его подмена усугубляют конфликтную ситуацию. Конфликт имеет причину и возникает по поводу не удовлетворения какой-то потребности, иногда эту причину или повод считают объектом конфликта.

Человек будет стремиться удовлетворить эту потребность через ценности. Ценность – это объект конфликта. Выделяют социальные, материальные, духовные ценности, к обладанию которыми стремятся конфликтующие стороны;

2) предметом конфликта выступает противоречие, которое присутствует на протяжении всей конфликтной ситуации. Наличие противоречия заставляет оппонентов вступать в борьбу. Противоречие конфликта бывает объективным и воображаемым и проблемным для конкретного субъекта;

3) участники конфликта – это люди, которые вовлечены в конфликтную ситуацию. Виды участников по форме:

- отдельная личность;
- социальная группа;
- организация;
- государство.

Выделяют основных и второстепенных участников. Среди основных противоборствующих сторон можно определить инициатора. Среди второстепенных – подстрекателей, организаторов. Эти лица не участвуют в конфликте напрямую, но способствуют развитию конфликта, вовлекают новых участников. От того, какую поддержку у окружающих имеет участник конфликта, какими связями, ресурсами, возможностями обладает, зависит степень его влияния и силы в конфликте. Индивиды, поддерживающие ту или иную конфликтующую сторону, образуют группу поддержки. На этапе разрешения конфликта могут появиться третьи лица – независимые посредники, которые помогают устранить противоречие. Привлечение судей, профессиональных медиаторов способствует ненасильственному разрешению конфликта;

4) социально-психологические условия и социальная среда, в которой разворачивается конфликт. Среда выступает помогающим или мешающим фактором для оппонентов и для медиаторов, так как способствует пониманию целей, мотивов, зависимостей, движимых участниками.

Характер конфликта зависит от субъективного восприятия конфликта (или образа конфликта). Выделяют три уровня субъективного отношения:

- 1) представление о самих себе;
- 2) восприятие других участников конфликтной ситуации;
- 3) понимание образа внешней среды.

Причины конфликта.

Наиболее общими причинами конфликтов являются:

- разное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное положение людей в императивно-координированных ассоциациях (одни — управляют, другие — подчиняются);
- разлад между ожиданиями и поступками людей;

- недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе коммуникации;
- недостаток и некачественность информации;
- несовершенство человеческой психики, несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

Универсальный источник конфликта состоит в несовместимости претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения.

Нехватка средств к существованию является центральным звеном всех экономических конфликтов. Разумеется, при удовлетворении всех потребностей людей конфликтов бы не было. Но, тогда остановилось бы и само развитие общества. Жизнь соткана из противоречий, которые лежат в основе любого конфликта.

Задание. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Причиной конфликта может быть ограниченность ресурсов предприятия.
2. Конфликт по своей сути опасен.
3. Внутриличностный конфликт испытывают личности с заниженной самооценкой.
4. Конфликт – это столкновение сторон, противоборство.
5. Любой конфликт отнимает время, как руководителя, так и работника.
6. В организации конфликты неизбежны, поэтому стоит научиться ими управлять.
7. Производственные конфликты являются наиболее распространенными.
8. Перевод на другую работу – пример педагогического способа управления конфликтом.
9. Конфликт проще прекратить, чем разрешить.
10. Конфликты затрудняют коммуникации и снижают работоспособность персонала.
11. Для начала конфликта необходим инцидент.
12. Последствия конфликта дисфункциональны для организации.
13. Острота конфликта определяется числом его участников.
14. Всякий конфликт представляет собой процесс.
15. Организационные конфликты возникают из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации.
16. Конфликты в организации напрямую зависят от наличия неформальной группы.
17. Конфликты помогают решать многие проблемы.
18. Науке известны следующие виды конфликтов: производственный, системный, межличностный, внутриличностный.
19. Эффективный менеджер избегает конфликтов.
20. Уклонение – один из стилей разрешения конфликтов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. РЕШЕНИЕ ЗАДАННОЙ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Цель практического занятия: научиться решать возникающие конфликтные ситуации на предприятии с максимальной эффективностью.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой изменил свое отношение (так называемый способ “Я высказывание”). Этот метод

позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. “Я – высказывание” особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать своё мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешёл в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтных ситуаций. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке:

1. Определение проблемы в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, выявляются решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредотачивается внимание на проблеме, а не на личных качествах одной из конфликтующих сторон.

4. Создается атмосфера доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создаётся положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение сторон, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений. Переговоры возможны при условии: взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубина развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Ответные агрессивные действия - методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешения конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтами зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право выработать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с одноименного первому направлению **метода ухода от конфликта**. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличие страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно.

К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта. Разновидностью метода ухода от конфликта является *метод бездействия*. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, всё происходит стихийно. Бездействие оправданно в условиях полной неопределенности, когда невозможно предсказать варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода - *уступки, или приспособление*. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизировать потери, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести *метод сглаживания*, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты – акцентируются. “Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку”. Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый

конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечении противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как “джентльменские”, так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и полтика “разделяй и властвуй”, и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления “секретным действиям”, провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным *метод быстрого решения*. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Задание 1. Решите конфликтные ситуации.

Ситуация 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники ещё не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Ситуация 2. Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете вою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы уже находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение. Чем должен завершиться инцидент?

Ситуация 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Ситуация 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Ситуация 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию. **Ситуация 6.** Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Ситуация 6. Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

Ситуация 7. Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник Легкомыслов А.Ю. из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

Что вы предпримете?

Ситуация 8. В вашем подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «посиделки» прямо на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 9. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за сотрудником, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и рассказал историю, которая произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что вы предпримете?

Ситуация 10. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз завершать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до неё свои соображения?

Ситуация 11. Екатерина Николаевна – администратор в гостинице. Коллектив, который она возглавляет, дружелюбный и работоспособный, за исключением одной чрезмерно словоохотливой сотрудницы. По словам Екатерины Николаевны, она ходит жаловаться на нее и коллег к директору гостиницы. Говорит, будто к ней придираются, потому что хотят от нее избавиться. Екатерина Николаевна считает, что лишь требует, чтобы она, как и другие сотрудники, серьезнее относилась к выполнению своих обязанностей. Поэтому когда другие сотрудники предложили администратору подумать о возможности ее увольнения, Екатерина Николаевна отказалась. Она считает, что это наиболее простой, но не лучший способ решения проблемы, решила, пусть конфликт погаснет сам собой.

ОПРЕДЕЛИТЕ:

1. Права ли Екатерина Николаевна в том, что конфликт погаснет сам собой.
2. Возможный вариант решения конфликта для себя.
3. Приведите необходимые аргументы.

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 – сотрудница, которая встретилась вам, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В ситуации 2 – недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

Задание 2. Опишите ярко запомнившийся Вам конфликт. Определите его тип, причину, методы разрешения конфликтной ситуации и последствия. Оцените правильность Вашего поведения по разрешению конфликта. Всегда ли конфликт имеет негативное явление? (обосновать ответ).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11. УЧИМСЯ УБЕЖДАТЬ

Цель практического занятия: развитие навыков убеждения для применения их в деловой сфере.

Теоретические сведения

Убеждение - воздействие оратора на эмоции, чувства слушателей с целью заставить с помощью психологических уловок, а не аргументов, поверить, что истинность тезиса доказана. Убедить – это логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение. Это, в известной мере, - логическая задача, решение которой, как кажется многим ораторам (руководителям), не представляет особого труда. Однако результаты исследования в области современной психологии позволяют сделать вывод о том, что большинство говорящих оценивают свои возможности убеждать, а еще в большей мере - переубеждать слишком оптимистично. И это при том, что многие их встречи с аудиторией, по образному выражению Э.Синклера, походят на столкновение двух бильярдных шаров, которые резко щелкают и разлетаются в разные стороны, не изменяя при этом ни своей формы, ни цвета, и не оставляя друг на друге следа.

Действенность убеждения в значительной мере зависит от соответствующе подобранной аргументации. Факторы, способствующие повышению эффективности аргументов во время убеждения:

1. Достоверность источника информации, т.е. того, кто убеждает.

Существует три вида отношения, которое возникает у слушателей к выступающему, который желает их в чем-то убедить: а) доверие, б) сомнение, в) недоверие.

Если слушатели не знают вас лично, но слышали о вас, то многое будет зависеть от того, какое мнение у них сложилось со слов других.

Если слушатели вообще не знают вас, то все зависит от того, насколько вы сумеете завоевать их доверие: а) умение установить с ними контакт; б) своей манерой поведения и внешним видом.

Если слушатели не знают вас лично и ничего о вас не слышали, а вы своим выступлением произвели нейтральное впечатление, то у слушающих вас возникает сомнение, как воспринимать то, о чем вы говорите. Возникает так называемая ситуация, когда «аргументы не подкрепляются явлением личности», которая их выражает.

2. Важность самой темы (проблемы), т.е. убедительность того, о чем говорится.

Если вы желаете кого-то в чем-то убедить, то обязаны обратить внимание на стиль вашего выступления, сосредоточить внимание слушателей в нужном направлении, найти необходимые аргументы и выигрывшно их подать аудитории, брать во внимание другие аспекты, которые могут влиять на смену взгляда.

Итак, чтобы научиться убеждать других, необходимо знать и понимать факторы, которые влияют на поведение каждого из нас. В этом отношении очень большой интерес представляют современные социологические исследования. Оказывается, что большинство выступающих во время общения не думают (или почти не думают) о слушающих, не учитывают (или почти не учитывают) их интересы, взгляды, способ мышления. При этом аргументы они подбирают, исходя из того, как данные аргументы влияют на них самих. Не пытаются стать на место слушателей, выявить мотивы, которыми они руководствуются в своем поведении, не могут отойти от своего субъективного взгляда на предметы, явления, процессы и посмотреть на них с другой точки зрения. И только случайно, когда повезет, они отыскивают соответствующие аргументы, которые могут убедить слушающих. Поэтому следует запомнить: речь и аргументы должны быть упорядочены так, чтобы они отвечали способу мышления, информированности, желаниям тех, кому адресованы.

Человеку нравится ощущать собственную значимость. Отсюда еще один важный мотив, к которому можно обращаться, стремясь убедить собеседника – это желание каждого из нас быть признанным со стороны других, стремление поднять свой престиж перед родственниками, знакомыми, членами коллектива.

Говоря об эффективности убеждения, заметим еще: одни слушатели (сотрудники) хотят перемен, другие, наоборот, стремятся к тому, чтобы все было как раньше. Молодежь обычно желает перемен, тогда как люди старшего поколения избегают их. Понятное дело, как в первом, так и во втором случаях могут быть исключения из общего правила. Но ваша речь будет звучать убедительно тогда, когда вы установите: желают слушатели изменений или нет.

Убедительность речи в значительной мере, как показывают социологические исследования, зависит от ее характера, образности, афористичности. Если ваша речь суха, невыразительна, монотонна, то она вряд ли заинтересует слушателей и вести здесь речь об убеждении вряд ли стоит.

Если же вы полны вдохновения, то непременно вызовите интерес у слушателей, передав им его часть. Не думайте, что они проявят большую заинтересованность, чем сам говорящий, к тому, о чем идет речь.

Практические приемы убеждения.

Первое правило (правило Гомера).

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — самый сильный.

Второе правило (правило Сократа).

Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу, поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам «да».

Существуют физиологические причины, объясняющие эффективность данного приема. Установлено, что когда человек говорит или слышит в его кровь поступают гормоны норадреналина, настраивающие его на борьбу. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ - «гормонов удовольствия» (эндорфинов).

Получив две порции гормона удовольствия, собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступать в борьбу.

Третье правило (правило Паскаля).

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо». Часто собеседник не соглашается с нами только, потому, что согласие как-то ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства.

Четвертое правило.

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Одно дело, когда слушаешь человека авторитетного, уважаемого, другое - когда человека, не принимаемого всерьез.

Пятое правило.

Не загоняйте в угол себя, не понижайте свой статус. Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами.

Неуверенное поведение принижает, ассоциируется с низким статусом.

Шестое правило.

Не принижайте статус и имидж собеседника. Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику есть покушение на его статус и вызывает, как правило, негативную реакцию.

Указание на ошибку собеседника или его неправоту отрицательно влияет на имидж критикуемого. И потому воспринимается, как правило, болезненно, провоцирует спор или конфликт.

Седьмое правило.

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного - критически.

Восьмое правило.

Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним.

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Если же вы совершенно ни с чем не согласны (что бывает конечно крайне редко), поблагодарите хотя бы за то, что собеседник четко изложил свою позицию, что вам интересно было познакомиться с его точкой зрения и т.п.

Девятое правило.

Проявите эмпатию. Эмпатией называется способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

Эмпатия помогает лучше понять собеседника, представить ход его мыслей, как бы «влезть в его шкуру».

Десятое правило.

Будьте хорошим слушателем. При внимательном анализе споров выясняется, что многие из них разгораются потому, что спорящие говорят о разных вещах.

Одиннадцатое правило.

Избегайте конфликтогенов. Конфликтогенами называются слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Дословный перевод слова конфликтоген – «рождающий конфликты» (окончание «ген» в сложном слове означает «рождающий»).

Конфликтогенами являются всевозможные проявления превосходства, агрессии и невоспитанности: грубость, угрозы, насмешки, замечания, хвастовство, безапелляционность, навязывание советов, перебивание собеседника, обман, утаивание информации и т.п.

Двенадцатое правило.

Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

Задание 1. Выполните следующие задания в парах

1. Воспользуйтесь в аргументации приемом «Старайтесь показать реальную пользу для слушателей от ваших предложений или информации».

Пример выполнения задания:

Надо внимательно слушать прогноз погоды

Дорогие товарищи! Прошу вас внимательно слушать прогноз погоды. Прогноз погоды - не мелочь, он касается каждого. Всегда нужно знать, какая будет погода, чтобы правильно одеться. Мы должны знать, будет ли дождь, чтобы решить, брать ли с собой зонтик, надевать ли плащ. Зачем надевать теплые вещи или целый день носить с собой зонтик, если дождя не будет или будет тепло? В прогнозах погоды передают также штормовые предупреждения и инструкции населению, как себя вести (закрыть форточки и окна, при сильном ветре не подходить к окнам, отключить в квартире электроприборы, проследить, чтобы маленькие дети были дома). Если заранее знать об урагане и соблюдать меры предосторожности, ущерб от урагана будет минимальный.

Материал для выполнения задания:

- Для выполнения работы заказа разбиться на группы.
- Давайте все производство вернем в Россию и закроем зарубежные представительства.
- Давайте использовать только натуральные материалы.
- Давайте участвовать в тендерах на государственные заказы.
- У компании обязательно должен быть логотип.

Задание 2. Превратите тезис в аргумент: развейте мысль таким образом, чтобы исходная фраза стала аргументом к какому-либо тезису.

Используйте следующие средства связи частей высказывания: *поэтому, неудивительно, вот почему, отсюда следует, теперь становится понятным, теперь появляется возможность, именно из-за этого, а это приводит к тому, что* и т.д.

Образец:

Погода сегодня плохая. - Погода сегодня плохая, поэтому транспорт плохо ходит; чтобы не опоздать, надо выйти заранее.

Материал для выполнения задания:

- Прибыль компании в этом году снизилась на треть
- Было принято решение уволить 10 сотрудников
- С рынка ушли часть зарубежных компаний
- Теперь мы производим продукцию только из отечественного сырья
- Наша компания расширяет ассортимент

Задание 3. Свяжите с идеей пользы/вреда для слушателей следующую информацию:

Образец:

Нужно проводить мероприятия по сплочению коллектива.

Нужно проводить мероприятия по сплочению коллектива, чтобы создать команду, стремящуюся к одной цели. В противном случае достижение целей компании будет затруднено или отложено на неопределённый срок.

Материал для выполнения задания:

- Нужно находить мирный выход из конфликтной ситуации
- Нужно повышать квалификацию персонала
- Нужно проводить ротацию (перестановку/перемещение) кадров время от времени
- Нужно вовремя сообщать о трудностях в производстве
- Одна голова – хорошо, а две – лучше
- Штраф – эффективный способ стимулирования персонала

Задание 4. Персонифицируйте следующие идеи.

Образец:

Взрослые лучше разбираются во всем / Взрослые часто не понимают детей (взрослые, дети)

Вопрос о том, как люди понимают друг друга - вопрос старый и, может быть, даже вечный. Его обсуждают с незапамятных времен. В этом вопросе особенно часто сталкиваются точки зрения взрослых и детей. Взрослые обычно считают, что они лучше разбираются во всех вещах, чем дети, потому что они взрослые - они имеют образование, знания, много повидали в жизни. Дети же часто считают, что взрослые неспособны понять детей, потому что увлечены своими проблемами, слишком много требуют от детей, не дают детям свободы, сами уже забыли, что тоже были детьми. Так кто же прав - взрослые или дети?

Материал для выполнения задания:

- Нам нужна рыночная экономика / Нам нужна плановая экономика (либералы, коммунисты)

- Занятие предпринимательством помогает выжить тем, кто не имеет работы / Занятие предпринимательством - это спекуляция и нажива (мелкие предприниматели, малообеспеченные люди)

- Премии стимулируют работников к более продуктивной деятельности / Предприятие тратит на премии сотрудников слишком большую часть прибыли

- Прием решений совместно с сотрудниками позволяет избежать многих ошибок / Прием решений совместно с сотрудниками занимает слишком много времени

- Автоматизация производства позволяет сократить расходы / Автоматизация производства требует больших затрат, а также сокращения части рабочих мест

Задание 5. Сформулируйте тезис для выступления на тему:

1. *России необходимо внедрить контроль цен на товары со стороны государства.*

2. *Необходим жесткий контроль деятельности сотрудников.*

3. *Сотрудникам нужно давать больше свободы.*

4. *Машина никогда не сможет до конца заменить человеческий труд.*

5. *Регулярный анализ спроса – залог успеха компании.*

6. *Наличие зоны отдыха для сотрудников – необходимое условие работы в современной компании.*

7. *Стабильный коллектив и постоянство кадров – путь к процветанию предприятия.*

Тезис, сформулированный вами, должен отражать в виде утверждения вашу точку зрения, и затем вам надо будет доказать правильность этого тезиса, этой точки зрения, приведя в ее поддержку несколько аргументов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12. СОСТАВЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Цель практического занятия: приобретение навыков по применению делового общения, проведение анализа факторов делового общения.

Контрольные вопросы.

1. Значение делового общения.
2. Формы и организация общения.
3. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
4. Опишите и поясните модель процесса общения.
5. Как влияет уровень общительности менеджера на эффективность работы менеджера?
6. Сформируйте основные задачи начальной стадии общения.

Методические указания по выполнению практических задач

Деловое общение – это двусторонний процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Его достижением является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Овладение основами делового общения дает возможность иметь повседневный успех в своей деятельности, эффективнее решать задачи и устранять разногласия.

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Деловое общение – это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности:

- производственной,
- научной,
- коммерческой,
- управленческой и др.

Участники делового общения – это, как правило, служебные должностные лица, исполняющие свои служебные обязанности.

Целесообразно говорить о разных уровнях делового общения: по вертикали – служебные (субординационные) отношения; а по горизонтали – партнерские (межличностные). Субординационные отношения отличаются от партнерских тем, что обусловлены социальным статусом собеседников и административно-правовыми нормами (например, руководитель – подчиненный), характеризуются строгим подчинением младших по чину или положению старшим, соблюдением правил служебной дисциплины. В современных условиях деловое общение реализуется в различных формах:

- телефонное общение;
- деловая переписка;
- деловая беседа;
- коллективные формы общения – совещания, собрания;
- деловые переговоры;
- публичные выступления.

Деловое общение предполагает наличие умения грамотно и разумно строить человеческие отношения.

Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты форм общения:

- коммуникатор — тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;
- аудитория (реципиенты) — тот, кому говорят, сообщают информацию;
- сообщение — то, что говорят, содержание информации;
- средства общения — технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

Можно выделить две основные формы общения:

- опосредованное (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;

- непосредственное (контактное) — вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать

общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение (рис. 1).

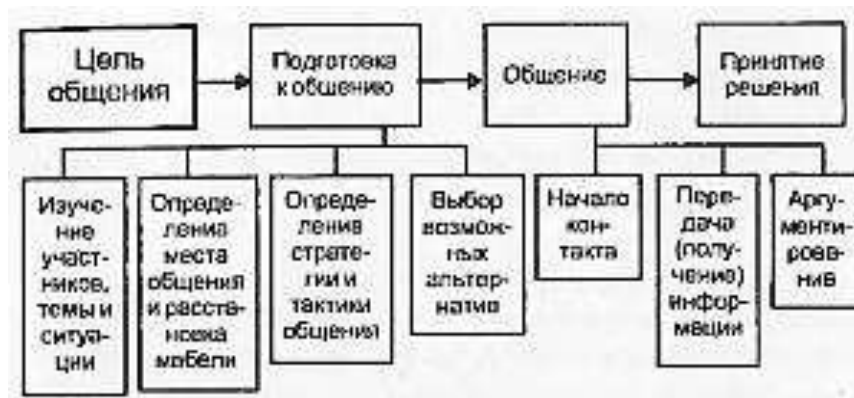


Рисунок 1. Организация (технология) общения

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации. Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной лёгкостью. *Слово* — это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом. («Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал». Саади.)

Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) *функциональная*, передается всем или определенной, заинтересованной в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) *координационная*, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др., это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) *оценочная*, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы собеседник понял и осознал идею менеджера, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как Посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляют нерешенные задачи и намечают план будущей беседы.

Решение — заключительный элемент процесса общения, во время которого подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

В заключение следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыки межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

Задание 1. Проанализируйте возможные аргументы, используемые в деловом общении в следующих ситуациях:

1. Беседа бухгалтера с налоговым инспектором. Тема: Несогласие бухгалтера с отдельными замечаниями, указанными в акте проверки.
2. Беседа главного бухгалтера и бухгалтера. Тема: Ошибки бухгалтера при начислении заработной платы.
3. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Расширение штата бухгалтерии.
4. Беседа руководителя предприятия и главного бухгалтера. Тема: Необходимость повышения квалификации работников бухгалтерии.
5. Беседа главного бухгалтера и кассира предприятия. Тема: Недостаточная внимательность кассира при проверке наличия необходимых реквизитов на приходных кассовых ордерах и расходных документах, а также указанных в этих документах приложений (заявления, накладные, счета, справки и др.).
6. Беседа главного бухгалтера и работника предприятия. Тема: Излишне выплаченные работнику суммы и способы их возврата.
7. Беседа главного бухгалтера и начальника отдела продаж. Тема: Требование главного бухгалтера к предоставлению определенных документов, заполненных определенным образом, в определенные сроки.

Заполняют «Листок наблюдения», на основании которого сформулируйте предложения по повышению эффективности деловой беседы.

ЛИСТОК НАБЛЮДЕНИЯ

АРГУМЕНТЫ	ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Тест «ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ВАШЕЙ ОБЩИТЕЛЬНОСТИ»

Коммуникабельность – необходимое качество в профессиональной деятельности педагога. Проверьте, насколько развито оно у Вас и что Вам необходимо для совершенствования собственной техники общения. На вопросы отвечайте «да», «иногда», «нет».

1. Если Вам предстоит обычная или деловая встреча, выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у Вас смятение неожиданное поручение выступить с докладом, сообщением в незнакомой до этого аудитории?
4. Если Вам предложат поехать по делам в город, в котором Вы никогда не бывали и не имеете никаких знакомых, приложите ли Вы максимум усилий, чтобы этого не сделать?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с малознакомыми людьми?
6. Раздражает ли Вас просьба незнакомца на улице показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос?
7. Считаете ли Вы, что людям разных поколений бывает трудно понять проблемы друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, взятые в долг несколько месяцев назад?
9. Если Вам в ресторане или кафе подадут явно недоброкачественное блюдо, промолчите ли, рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?

11. Избегаете ли Вы становиться в длинную очередь, где бы она ни была (в магазине, буфете, кинотеатре)?

12. Избегаете ли Вы участвовать в комиссии по рассмотрению конфликтной ситуации?

13. Вы всегда имеете собственное мнение по поводу прочитанных книг, просмотренных спектаклей и фильмов?

14. Предпочитаете ли Вы промолчать, если услышите явно ошибочное суждение по хорошо известному вам вопросу или факту?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в учебной теме или служебном деле?

16. Предпочитаете ли Вы излагать свою точку зрения в письменной форме устному изложению? Оценка:

за ответ «да» – 2 балла,

«иногда» – 1 балл,

«нет» – 0 баллов.

Подведение итогов.

Суммируйте полученные баллы.

30–32 балла. Вы явно некоммуникабельны, от чего сами сильно страдаете. Близким людям с Вами нелегко. На Вас трудно положиться в деле, требующем групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете уединение. У Вас мало друзей. Новая работа, обстановка, новые контакты с людьми тяготят вас. Необходим тренинг.

19–24 балла. Вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. Но с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. Эти недостатки исправимы.

14–18 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 баллов. Вы общительны, иногда даже сверх нормы и меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда раздражает окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Вам недостает усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами.

4–8 баллов. Вы, должно быть, – «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом.....

3 балла и ниже. Вы слишком говорливы, многословны. Ваша коммуникабельность для окружающих просто болезненна.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13 **ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ, БЕСЕД И ПЕРЕГОВОРОВ**

Цель практического занятия: развитие у студентов навыков ведения деловой беседы, совещаний, переговоров.

Теоретические сведения

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Основные формы делового общения:

- *деловая беседа* – обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией по определенным вопросам или проблемам;

- *деловые переговоры* – обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу;

- *деловое совещание* – форма группового обсуждения деловых (служебных) вопросов;

Любой вид делового общения состоит из последовательного выполнения определенных функций (рис.1):

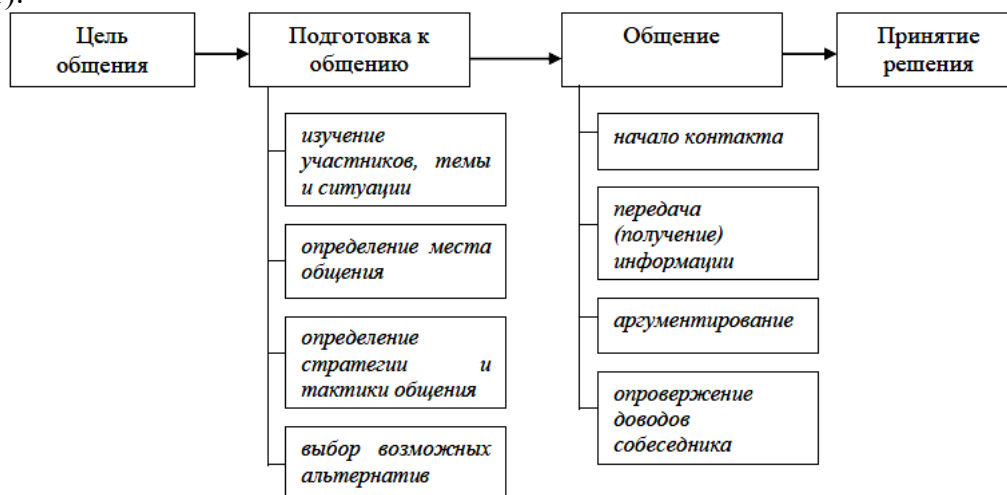


Рисунок 1 - Фазы делового общения

Деловая беседа — это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В современной трактовке деловые беседы означают устный контакт между партнерами (собеседниками), которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Основные функции деловой беседы:

- Начало перспективных мероприятий и процессов
- Контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов
- Обмен информацией
- Взаимное общение работников из одной сферы деятельности
- Поддержание деловых контактов
- Поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов
- Стимулирование движения творческой мысли в новых направлениях.

Любая **деловая индивидуальная беседа** состоит из трех этапов:

1-этап – *подготовительный* – определяются задачи беседы, и составляется ее план.

2-этап – *ознакомительный* – установление контакта, преодоление психологического барьера и создание атмосферы доверия.

3-этап – *основной* – состоит из трех частей:

- вводная часть беседы – изложение своей позиции и обоснование ее, выяснение позиции собеседника;
- основная часть беседы – совместный анализ проблемы (вопросы, возражения, доказательства, устранение сомнений собеседника, поиск вариантов решения);
- заключительная часть беседы - выводы, принятие решений.

Подготовка к беседе включает:

1. Планирование:

- предварительный анализ участников и ситуации;
- инициатива проведения беседы и определение ее задач;
- определение стратегии и тактики;
- подробный план подготовки к беседе.

2. Оперативная подготовка:

- сбор материалов;
- отбор и систематизация материалов;
- обдумывание и компоновка материалов;
- рабочий план;
- разработка основной части беседы;

- начало и окончание беседы.

3. Редактирование:

- контроль (т.е. проверка проделанной работы);
- придание окончательной формы беседы.

4. Тренировка:

- мысленная репетиция;
- устная репетиция;
- репетиция беседы в форме диалога с собеседником.

Структура деловой беседы состоит из 5 фаз:

Фаза I. Начало беседы

Задачи:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- побуждение интереса к беседе;
- «перехват» инициативы.

Приемы начала беседы:

- Метод снятия напряжения — позволяет установить тесный контакт с собеседником.
- Метод «зацепки» — позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы.
- Метод стимулирования игры воображения — предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.
- Метод прямого подхода — означает непосредственный переход к делу, без выступления.

Правильное начало беседы предполагает:

- точное описание целей беседы;
- взаимное представление собеседников;
- название темы;
- представление лица, ведущего беседу;
- объявление последовательности рассмотрения вопросов.

На что нужно обратить внимание при налаживании личного контакта с собеседником:

- а) ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, и объяснения;
- б) обращение к собеседникам по имени и отчеству;
- в) соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица);
- г) проявление уважения к личности собеседника, внимание к его мнениям и интересам;
- е) обращение за ответом и т.п.

Фаза II. Передача информации

Цель этой части беседы заключается в решение следующих задач:

- сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- анализ и проверка позиции собеседника.

5 основных групп вопросов:

1. **Закрытые вопросы** — это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованные аргументы для ожидаемого от него же ответа.

2. **Открытые вопросы** — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения («Каково Ваше мнение по данному вопросу?», «Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?»).

3. *Риторические вопросы* — на эти вопросы не дается прямого ответа, т.к. их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы и обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения («Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»).

4. *Переломные вопросы* — удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. («Как Вы представляете себе структуру и распределение...?»).

5. *Вопросы для обдумывания* — вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано («Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?, «Считаете ли Вы, что...?»).

Фаза III. Аргументация

Мелочи, имеющие иногда решающее значение:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.

3. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, т.к. это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее:

- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия;

- продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками;

- избегать пустых фраз.

4. Приспособить аргументы к личности вашего собеседника:

- направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника;

- избегать простого перечисления фактов;

- употреблять терминологию, понятную вашему собеседнику.

5. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

6. Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Для построения аргументации в нашем арсенале имеются 12 риторических методов аргументирования:

Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к собеседнику.

Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий в аргументации против.

Метод «извлечение выводов». Основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частых выводов приведет вас к желаемому выводу.

Метод сравнения.

Метод «да..., но».

Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения».

Метод «бумеранга».

Метод игнорирования.

Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент, выдвигает на первый план то, что его устраивает.

Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении сущности дела.

Метод опроса. Основан на том, что вопросы задаются заранее.

Метод видимой поддержки.

Двенадцать спекулятивных методов аргументации:

Техника преувеличения.

Техника анекдота.

Техника использования авторитета.

Техника дискредитации собеседника. Основывается на правиле: если я не смогу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

Техника изоляции основана на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, противоположное первоначальному.

Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

Техника вытеснения — собеседник в действительности не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из вашего выступления.

Техника введения в заблуждение, основывается на сообщении путаной информации, слов, которыми вас забрасывает собеседник.

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание.

Техника апелляции. Представляет собой особо опасную форму «вытеснения» процесса рассуждений (собеседник взывает к сочувствию).

Техника искажения.

Техника вопросов-капканов. Включает 4 группы: повторение; вымогательство; альтернатива; контрольные вопросы.

Фаза IV. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация замечаний собеседника)

Цели: убедительность изложения; надежность изложения; развеивание сомнений; мотивы сопротивления и точка зрения.

Почему возникают замечания? - защитная реакция; разыгрывание роли; другой подход; несогласие; тактические раздумья.

Какова логическая структура опровержения замечаний? - анализ замечаний; обнаружение настоящей причины; выбор тактики; выбор метода; оперативное опровержение замечаний.

Какие приемы применяются для нейтрализации (опровержения)? - ссылки, цитаты; «бумеранг»; одобрение + уточнение; переформулировка; целевое согласие; «эластичная оборона»; метод опроса; «да..., но...?» предупреждение; доказательство бессмысленности; отсрочка.

Как обращаться с замечаниями при нейтрализации? - локализация; тон ответа; открытое противоречие; уважение; признание правоты; воздержанность в личных оценках; краткость ответа; недопущение превосходства.

Фаза V. Принятие решения

Цели:

подытоживание аргументов, призванных и одобренных вашим собеседником; нейтрализация негативных моментов в заключении; закрепление и подтверждение того, что достигнуто; наведение мостов для следующей беседы.

Несколько общих советов в связи с окончанием беседы:

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашей целью.

Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.

Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не попробуете все известные методы форсирования.

Следите за поведением собеседника, чтобы вовремя понять, что беседа подходит к концу. Закончите беседу в нужный момент.

Достигнув цели, прощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением.

Технология организации и проведения **делового совещания** состоит из следующих этапов:

1 этап – *подготовка*:

- определение целесообразности проведения совещания;
- определение повестки дня;
- определение состава участников;
- назначение даты и времени совещания;
- определение места проведения совещания;
- подготовка участников совещания.

2 этап – *проведение*:

- продолжительность совещания;
- регламент – устанавливается порядок ведения совещания;
- протокол совещания.

3 этап – *подведение итогов и принятие решения*:

- выводы;
- определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
- определение формы подведения итогов совещания;
- принятие решения о широте информирования;
- способы выработки решения.

4 этап – *контроль за выполнением решения*:

- определение лиц, осуществляющих контроль.

В процессе **переговоров** выделяют следующие *этапы*:

1) *Подготовка к переговорам* – необходимо знать: что вы (они) желают, что не желают, ваше (их) положение, ваши (их) возможности.

2) *Приветствие участников*

3) *Формулировка предложения* – изложение проблем и целей переговоров.

4) *Торг* – диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов.

5) *Заключение сделки* – подведение итогов и принятие решений, подписание документов.

Выполнение работы

Задание 1. Вы собираетесь пойти на встречу с заказчиком и знаете, что нужно заключить с ним договор. Как вам лучше подготовиться к этому событию? Как следует вести себя во время беседы? Какие не следует допускать ошибки при разговоре с заказчиком?

Задание 2. Вы – менеджер в ИТ-компании. Используя изученные Вами правила проведения бесед, составьте сценарий деловой беседы менеджера с заказчиком. Постарайтесь включить в сценарий специальную (профессиональную) терминологию.

Задание 3. Рассмотрите предложенную вам ситуацию и ответьте на вопросы.

Госпожа Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает менеджером по работе с клиентами. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников.

Какие действия должна предпринять госпожа Иванова, чтобы продвинуться по службе?

Задание 4. Рассмотрите и предложите ваш вариант решения ситуации.

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами в организации. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры

и т.д. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Задание 5. Как вы построите беседу в каждой предложенной ситуации.

Ситуация 1. Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2. На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 3. На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14 **РУКОВОДСТВО И ВЛАСТЬ**

Цель практического занятия: Исследовать основы власти по различным должностям, а также руководства предприятием. Выявить различия в стилях руководства.

Теоретические сведения

Ключевые термины и понятия

Авторитарный стиль управления — стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных.

Власть — возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние — поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других.

Группа — совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности.

Демократический стиль руководства — совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.

Конфликт — несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое; столкновение взглядов, позиций, интересов.

Либеральный стиль руководства — стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им большую самостоятельность.

Лидер — человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.

Неформальная организация — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Неформальный лидер — человек, способный влиять на людей и управлять ими. *Руководство (лидерство)* — способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Сотрудничество — совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые им.

Формальный лидер — официально назначенный руководитель.

Лидерство — тип управленческого взаимодействия (между лидером и его последователями), основанный на наиболее эффективном для той или иной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей

Существует три основных подхода к проблеме лидерства: личностный, поведенческий и ситуационный.

Личностный подход основывается на анализе лидерских качеств, необходимых руководителю для эффективного управления. Раскрыт в теории лидерских качеств, а также в теории «Х» и «У» Д. МакГрегора. Основан на том, что лидеры имеют какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не изменяющихся со временем качеств, отличающих их от нелидеров.

Сторонники личностного подхода разработали множество вариантов количества лидерских качеств. Например, Р. Стогдилл (1948 г.) считал, что это ум и интеллектуальные способности, господство или преобладание над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. По мнению У. Бенниса (середина 80-х годов), это управление вниманием или способность представить суть цели привлекательно для подчиненных; управление значением передаваемых идей; управление доверием подчиненных; управление собой.

Недостатки личностного подхода:

- количество важных лидерских качеств практически бесконечно;
- не установлена тесная связь между этими качествами и лидерством.

Поведенческий подход рассматривает лидерство как набор образцов привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей организации.

К наиболее известным концепциям поведенческого подхода относятся три стиля лидерства по К. Левину, исследования университета штата Огайо (США), исследования Мичиганского уни (США), «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Моутон, четыре системы лидерства по Р. Лайкерту, концепция вознаграждения и наказания.

Перечисленные концепции свидетельствуют о том, что лидерами не рождаются, а становятся. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки.

Главной идеей ситуационного подхода было предположение о том, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие и влияние различных факторов на поведение лидера.

Задание 1. Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Ассистент руководителя на предприятии
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по оборудованию на производственном предприятии
- Специалист отдела кадров в компании по пошиву одежды
- Оператор ПК в фирме, реализующей домашний текстиль
- Бухгалтер в студии дизайна-интерьера
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Надомный мастер
- Руководитель проекта в компании по дизайну интерьера
- Дизайнер коллекций в компании, изготавливающей детскую одежду

Задание 2. Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на законную власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

Задание 3

1. Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства.

	Стиль руководства	Методы управления
1		
2		

3		
---	--	--

2. Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства.

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Попустительский		

Задание 4.

Замените категоричные утверждения на более мягкие высказывания.

Категоричные утверждения	Некатегоричные утверждения
Вы всегда опаздываете	
Вы всегда противоречите мне	
Ты никогда не доводишь свои планы до конца	
Ты никогда не доводишь свои планы до конца	
Ты никогда не дослушиваешь меня до конца	
Вы всегда оправдываетесь	
Ты никогда не делаешь ничего вовремя	
Вы всегда на что-то жалуетесь	

Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Какие функции выполняет руководитель в организации?
2. Что должен делать руководитель для эффективного управления неформальной организацией?
3. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?
4. Каковы основные подходы к изучению проблемы лидерства?
5. Дайте определение власти.
6. Что такое харизма?
7. Является ли страх эффективным средством влияния?
8. В чем заключается смысл теорий X и Y Д. Мак-Грегора?
9. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».
10. Если бы вы были руководителем низшего звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

РАЗРАБОТКА МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель практического занятия: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по проведению SWOT-анализа предприятия, разработки целей и миссии организации.

Контрольные вопросы.

1. В какой последовательности осуществляется процесс планирования?
2. Какие типы планов разрабатываются в организации?
3. Какие требования необходимо учитывать при определении целей организации?
4. Что Вы понимаете под термином «Стратегия»?
5. Что собой представляет миссия организации? Как ее определяют? Приведите примеры миссии организации.

Методические указания по выполнению практических задач

Цели – это параметры деятельности фирмы, достижение которых обусловлено ее миссией и на реализацию которых направлена ее хозяйственная деятельность. В табл. 1 представлены примеры целей организации.

Таблица 1 - Цели организации

Основные цели предприятия	Подцели, показатели
Завоевание рынка, конкурентоспособность	Доля рынка, оборот, роль и значимость товара, охват новых рынков
Рентабельность	Прибыль, рентабельность оборота, рентабельность собственного капитала, рентабельность общего капитала
Финансовая устойчивость	Кредитоспособность, ликвидность, уровень самофинансирования, структура капитала
Социальные цели	Удовлетворенность работой, уровень дохода и социальной защиты, социальная интеграция, развитие личности
Позиция на рынке	Независимость, общественное признание

Цели должны быть:

- актуальные;
- реалистичные;
- конкретные, поддающиеся количественной и/или качественной оценке в процессе их постановки и достижения;
- контролируемые.

Чем четче сформулированы цели, тем конкретнее может быть разработан план. Цели предприятия должны быть взаимосвязаны, упорядочены в соответствии с их приоритетностью и подчинены основной, главной цели, т. е. выстроены в дерево целей. Цели увязываются через количественные показатели как в пределах подразделений, так и по всему предприятию. Одновременно происходит уточнение приоритетов и согласование ресурсов.

Миссия и видение как инструменты определения генеральных целей компании.

Миссия – это макроцель организации, ключевые вопросы, на которые должна отвечать миссия:

- что есть бизнес (продукция, услуги);
- кто потребители его продукции (услуг);
- чем бизнес отличается в бизнесе от конкурентов.

Миссия обычно не формулируется в терминах прибыли, поскольку прибыль скорее не цель, а условие функционирования и развития компании.

Стратегические цели всегда предполагают ключевые с точки зрения руководителя результаты взаимодействия фирмы с внешней средой. Для бизнеса отдельную категорию целей

составляют финансовые цели, вторая составляющая целей чаще всего связана с положением на рынке (доля рынка), удовлетворенностью клиентов (качество продукции или услуг), параметрами внутренних бизнес-процессов, инновационной активностью.

Стратегические цели должны устанавливаться не только для организации в целом, но и для каждого подразделения, руководители которых отвечают за достижение конкретных результатов деятельности. Стратегическая цель разбивается на множество подцелей разного уровня, за достижение которых несут ответственность конкретные сотрудники. Постановка целей происходит сверху вниз по административной иерархии, этим обеспечивается согласованное, ориентированное на единые цели развитие компании.

Матрица SWOT. Разрабатывается для отдельных компаний по направлениям деятельности и представляет собой четыре квадранта, каждый из которых имеет свое значение (рисунок 1).

	Сильные стороны (список)	Слабые стороны (список)
Возможности (список)	<i>Как можно еще больше усилить сильные стороны предприятия и за счет каких возможностей</i>	<i>Какие возможности и как можно использовать для ликвидации (уменьшения) слабых сторон предприятия</i>
Угрозы (список)	<i>Какие сильные стороны и как можно использовать для ослабления угроз</i>	<i>Какие комбинации слабых сторон и угроз способны усугубить положение предприятия на рынке</i>

Рис. 1 - Матрица SWOT

1-й квадрант показывает, может ли фирма использовать благоприятную ситуацию на рынке для своего развития, достаточно ли для этого ресурсов.

2-й квадрант показывает, как приспособиться к потенциальным угрозам внешней среды, используя свои сильные стороны.

3-й квадрант показывает, можно ли используя возможности внешней среды, подтянуть свои слабые места.

4-й квадрант показывает, что слабые стороны деятельности фирмы могут быть усугублены воздействием угроз внешней среды и дает возможность сформулировать стратегические проблемы фирмы.

Использование матрицы SWOT позволяет провести детальный анализ возможностей и угроз, исходящих из внешней среды бизнеса; определить ключевые факторы успеха (виды деятельности, в которых компания обладает наилучшими возможностями и может достичь наилучших результатов); оценить сильные и слабые стороны профессиональной подготовки персонала, который должен действовать в наиболее перспективных направлениях стратегического развития; проанализировать готовность компании к успешному противостоянию внешним угрозам.

Задание 1.

Выберите известное Вам предприятие, укажите его сферу деятельности, организационно-правовую форму. Сформулируйте миссию этого предприятия. Данные о предприятии занесите в таблицу:

Сфера деятельности	Организационно-правовая форма	Миссия

Задание 2.

Проведите SWOT (SWOT) – анализ выбранного предприятия. Заполните матрицу, указав возможности и угрозы со стороны внешних факторов, сильные и слабые стороны предприятия.

После заполнения матрицы установите парные комбинации и сформулируйте на их основе стратегические направления развития выбранного предприятия. Заполните таблицу 2.

Таблица 2

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Задание 3.

На основе результатов выполнения 1 и 2 задания постройте «дерево целей» для выбранного предприятия, сформулировав цели в следующих сферах: доходы, в отношении работы с клиентами, в отношении работы с сотрудниками, в отношении социальной ответственности, разработайте цели по структурным подразделениям.

Сформулированные цели декомпозируйте на 2 уровня.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16. УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОЙ ГРУППОЙ

Цель практического занятия: приобрести практические навыки по управлению неформальной группой

Основные правила управления неформальными группами:

1. Признать существование неформальной организации.

2. Изучить факторы, влияющие на эффективность функционирования неформальных групп:

Размер группы. Важно заметить, что один из современных ученых Кит Девис полагает, что предпочтительное количество членов группы — 5 человек.

Состав группы. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. В случае если группа состоит из непохожих личностей, то это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

Групповые нормы. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.

Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе.

Сплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели той и другой согласуются между собой. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах.

Конфликтность. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. При этом оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Статус членов группы. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. При этом это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Функциональная роль членов группы. Существует два вида направленности ролей для создания нормально функционирующей группы. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их.

Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее активизации жизни и деятельности группы.

3. Разработать и применить на практике методы управления неформальными группами с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия.

Методы управления неформальными группами:

1. Консультации с группами

Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях. В первую очередь, они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения — это неосозаемая ценность, которая порой имеет очень большое

значение. Во-вторых, они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус. В-третьих, консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации.

2. Обучение и внушение

Организации нужно стараться убедить этих сотрудников в том, что все, содействующее целям организации, наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки и спортивные соревнования, организация может попытаться создать у своих служащих ощущение принадлежности к «**одной большой семье**». Некоторые учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том, что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение, что он — часть организации и что ее удача — это и его удача.

3. Обеспечение лояльности руководящих работников. После того как администрация добилась лояльности своего руководящего состава, оно становится защитником позиции организации перед своими коллективами. Руководящий работник не может быть совершенно невосприимчивым к позициям и требованиям

нижестоящих работников. Противовесом его человеческой склонности быть заодно со своими подчиненными может служить исключительно перспектива большего удовлетворения в качестве компенсации за отождествление с теми, кто занимает более высокое положение.

4. Замена руководителя «среднего звена». В случае если добиться лояльности главы подразделения не удалось, то учреждение может заменить его. При этом применение этого метода имеет свои пределы. В случае если трудовой коллектив оказался способным удержать лояльность прежнего руководителя, он вполне может оказаться способным и завоевать лояльность нового. Не знакомый прежде с работой руководитель вынужден в значительной степени опираться на профессиональные советы своих подчиненных. Стоит заметить, что он подвергается такому же давлению со стороны организации и групп, как и его предшественник. Стоит заметить, что он каждый день общается с подчиненными, которых в конце концов начинает уважать. Вряд ли возможно, чтобы такое множество воздействий не повлияло на его отношение.

5. Перевод сотрудников на другое место работы

Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с организацией в целом служит **практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение**. Подобная практика, если ей строго и разумно следовать, вероятно, приведет к появлению в организации значительного числа людей, обладающих весьма разнообразным опытом, что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями, — хотя нет никаких оснований полагать, что такая практика полностью уничтожит преданность работников неформальным группам. Подобные индивидуумы, широко отождествляющие себя с организацией, призваны стать своеобразным корпусом миссионеров организации и послужить противовесом разобщающим силам отождествления с узкой группой.

6. Размещение кабинетов

7. Признание естественных лидеров

Решающий административный механизм контроля за групповым поведением — это выявление естественных лидеров и управление ими. Отметим, что каждому руководителю надлежит знать, кто будет лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации.

8. Обмен информацией в организации

Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: **формальная и неформальная передача информации**.

Задание

Целью данного упражнения является формирование у студента знаний о ролях и функциях, выполняемых работниками в коллективе.

Задание. Ознакомьтесь с приведенными ниже ролями, выполняемыми работниками в сложившемся коллективе. Дополните перечень двумя ролями, которые важны, по вашему мнению, дайте их

описание.

Возможные роли

1. Лидер - человек, чье мнение является авторитетным для большинства коллег. Занимается распределением задач и обязанностей между членами коллектива и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и последовательности при решении задач.

2. Генератор идей - творческий, полный идей человек. Нестандартно мыслит, способен предложить варианты решения любой проблемы.

3. Доброволец - человек, добровольно берущий на себя большую часть выполняемых работ.

4. Посредник - человек, имеющий доступ к неофициальным каналам информации. Как правило, вызывает доверие у руководства.

5. Изгой - человек, который держится обособленно от коллектива. Не участвует в обсуждениях важных для коллектива вопросов. Работник лишь выполняет свою работу, других привязанностей к предприятию у него нет. О грядущих переменах узнает, как правило, последним.

Сравните указанные роли по критериям, приведенным ниже.

Критерии оценки	Роли						
	1	2	3	4	5	6	7
Работоспособность							
Исполнительность							
Дисциплинированность							
Участие в жизни коллектива							
Перспективность							
Творческий подход							
Решительность							

Задание 2.

Ситуация 1.

Сотрудники предприятия активно обсуждают негласную информацию об изменениях в системе оплаты труда. Опишите реакцию и поведение каждого работника, учитывая его ролевую функцию в коллективе.

Ситуация 2. Предложите ряд мер по предотвращению появления слухов в организации. Выберите наиболее подходящий канал для оповещения подчиненных о возможных изменениях в организации.

Ситуация 3. Разработайте несколько вариантов изменений в системе оплаты труда. Продумайте возможности установления обратной связи с коллективом.

Порядок выполнения работы

1. Группа студентов делится на малые подгруппы из 4-5 человек.

2. Каждая подгруппа в течение 50 минут работает над предложенным заданием.

3. Этап совместного обсуждения результатов работы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17. ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Цель практического занятия: закрепление изученного студентами теоретического материала по теме «Стиль управления».

Задание. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения.

Отметьте неверные и перефразируйте их так, чтобы получились правильные.

Ответы должны сопровождаться примерами (в организации ЖКХ).

1. Власть является способностью, но не возможностью влиять на других.

2. Эталонная власть основана на харизме.

3. Власть исходит от руководителя.
4. Наиболее эффективным является адаптивное руководство.
5. Руководитель использует власть для достижения целей организации.
6. Авторитарный стиль позволяет добиться от подчиненных максимальной работоспособности в организации ЖКХ.
7. Выбор стиля руководства зависит во многом от степени квалифицированности подчиненных.
8. Традиционная форма власти основывается на страхе и принуждении.
9. Власть — двусторонний процесс, так как она присуща не только руководству, но и подчиненным.
10. Адаптивное руководство на практике невозможно, нарушает принцип справедливости.
11. Либеральный стиль способствует развитию инициативы у подчиненных, элементов совместного управления предприятием.
12. В реальной жизни либерального руководителя не встретить.
13. Власть не существует, если ею не пользоваться.
14. Все стили руководства одинаково эффективны.
15. При управлении невозможно придерживаться какого-то одного стиля.
16. Чем выше исполнительность и дисциплина, тем строже руководство.
17. Теория «Х» Д. Мак-Грегора в организации ЖКХ соответствует демократическому стилю руководства.
18. Чем крупнее предприятие, тем авторитарнее стиль руководства.
19. Стиль руководства способен влиять на мотивацию подчиненных.
20. Авторитарный стиль подавляет инициативу подчиненных.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18

ВЫБОР МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СИТУАЦИИ

Цель практического занятия: приобрести практические навыки по выбору оптимальных методов управления в организации

Теоретические сведения

В менеджменте методы управления должны способствовать обеспечению высокой эффективности деятельности организации.

Метод – (от греч. methodos – путь исследования или познания, теория учение) – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности.

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы:

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационно-административные методы управления характерны прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность. Данная группа методов считается самой жесткой группой, поскольку не дает возможности выбора сотрудникам своего поведения в организации. Организационно-административные методы управления, состоят из двух подгрупп:

- к организационным методам относятся нормирование, регламентирование, оргпроектирование;
- к административным методам относятся приказы, распоряжения, постановления, инструктаж, команды.

Подгруппа организационных методов применяется в типовых («штатных») ситуациях, а подгруппа административных, наоборот, преимущественно в конкретных случаях.

Цель организационных методов управления – сформулировать правила, обязательные для выполнения и определяющие порядок и содержание организационной деятельности (устав компании, внутрифирменные стандарты, инструкции, положения, правила планирования и учета, нормы расхода ресурсов и т.п.). Следует отметить, что в этих документах не указываются

конкретные личности и конкретные даты исполнения заданий, т.е. данная группа методов является обезличенной.

Целью административных методов управления является обеспечение выполнения персоналом организационных правил и норм в ситуациях несоблюдения требований, установленных в документах организационной подгруппы или при возникновении нештатных ситуаций. Соответствующее воздействие на работников осуществляется посредством уже упоминавшихся приказов, распоряжений и т.п., отдаваемых как в устной, так и в письменной форме. Документы этой подгруппы являются уже персонифицированными, т.е. в них указываются конкретные работники, конкретные даты и действия, которые они должны реализоваться. Методы этой группы регламентируются правовыми актами хозяйственного и трудового законодательства.

Экономические методы управления направлены на обеспечение рационального использования экономических законов в хозяйственной деятельности с учетом экономических последствий управленческой и производственной деятельности. В данной группе используется система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов, т.е. эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда. Сюда относятся базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т.п. Естественно, что экономические методы управления занимают доминирующее положение в системе управленческих методов, так как самым непосредственным образом связаны с объективными материальными потребностями и интересами людей.

Социально-психологические методы управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. Социально-психологические методы управления представляют собой комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей. Здесь используются, главным образом, моральные стимулы к труду, с помощью которых административное задание преобразуется в осознанный долг, внутреннюю потребность работника. В группу социально-психологических методов управления входят: • социальное планирование (совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, повышение общеобразовательного и культурно-технического уровня, улучшение условий работы и т.д.); • мотивация работников; • формирование благоприятного морального климата в коллективе и т.п. Результаты социологических исследований говорят о том, что эффективность деятельности хозяйственного руководителя определяется не столько его профессиональными знаниями, сколько умением работать с людьми. Именно поэтому во главе коллектива должны быть люди достаточно гибкие, умеющие пользоваться разнообразными управленческими приемами.



Ход работы

ЗАДАНИЕ 1. Определение оптимального метода управления в конкретной ситуации *Ситуация 1.*

Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудника слышал нарекания, что он очень мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами.

Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились. Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг, который руководитель предпринял после очередного опоздания – лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, так как свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок.

Руководитель почувствовал, что применил слишком жесткие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему работнику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения.

После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добирается на работу на трех видах транспорта, графики движения, которых не согласованы, и ему придется менять место работы, так в просьбе помочь ему с общежитием ему отказали.

После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

Задание

1. Определите, какими методами управления пользовался руководитель?
2. Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации.
3. Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

Ситуация 2

При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выявлено следующее.

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Задание

1. Какими методами управления пользовались руководители предприятий?
2. Сравните их. Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

Ситуация 3

Анализ текучести кадров на предприятии показал, что наибольший коэффициент текучести руководителей низшего звена управления наблюдается в одном из цехов. Выявленные причины текучести связаны с методами управления, используемыми начальником цеха. Он все руководство берет на себя, практически не делегируя полномочия подчиненным, сам решает организационные, производственные и экономические вопросы. Хотя его общение с коллективом цеха сведено к минимуму, он единолично определяет систему поощрения и наказания, занимается разрешением конфликтов. Все свои решения он проводит через приказы и распоряжения.

Задание

1. Определите, какие методы преобладают в руководстве коллективом?
2. Оцените причины их неэффективности.

ЗАДАНИЕ 2. Для каждого метода управления запишите соответствующую область в организации и приведите примеры методов воздействия по каждой области.

Метод управления	Область применения	Вид метода
1. Экономические	Уровень предприятия	
	Уровень отдельного работника	
2. Организационно-распорядительные	Организационное воздействие	
	Распорядительное воздействие	
3. Социально-психологические	Кадровый менеджмент	
	Решение экстренных проблем	
	Активное обучение	

ЗАДАНИЕ 3. Рассмотрите и разрешите ситуации. Какой метод воздействия Вы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

ЗАДАНИЕ 4.

Распределите методы управления в группы, используя таблицу:

Административные	Экономические	Социально-психологические

Методы управления: устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

ЗАДАНИЕ 5.

Распределите указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу:

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики: формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

ЗАДАНИЕ 6.

Какой стиль управления целесообразно использовать в следующих ситуациях:

1. Персонал отдела обладает квалификацией, соответствующей уровню решаемой задачи, не нуждается в дополнительном инструктировании.
2. Подчиненные имеют низкий уровень самоменеджмента, нуждаются в детальном инструктировании по поводу выполняемой работы.
3. Квалификация и уровень ответственности подчиненных достаточно высок, они имеют сильную мотивацию.
4. Руководитель способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальное решение без поддержки подчиненных.
5. Подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей.
6. Вы недавно создали предприятие, ваши сотрудники еще недостаточно освоили цели, которые стоят перед предприятием, не все приняли предлагаемые правила трудового распорядка.
7. Ваше предприятие стабильно развивается, вы создали сильную команду, члены которой возглавляют структурные подразделения предприятия и которые способны принимать самостоятельно взвешенные решения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 19. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Цель практического занятия: приобретение практических навыков по применению теоретических знаний на практике.

Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечают на вопросы письменно в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме).

Для выполнения данной и последующих практических работ студентам необходимо создать (спроектировать) «виртуальные организации».

1. Создайте по согласованию с преподавателем учебное предприятие по выпуску продукции, оказанию услуг. Основное условие: деятельность предприятия должна быть в целом понятна основной части группы слушателей.

2. Определите вид деятельности (отрасль выбираются слушателями).

3. Выберите этап развития учебного предприятия, разработайте его стратегические цели.

4. Разработайте укрупнённую структуру указанного предприятия, включающего четыре – пять крупных подразделений (департаменты, дирекции, управления).

5. Распределите основные функции между подразделениями.

6. Исходя из общей численности персонала предприятия, заданной преподавателем, оцените примерные объёмные и финансовые параметры деятельности предприятия, необходимую численность подразделений.

Отчет должен содержать:

1. Краткая характеристика бизнеса.

2. Стратегические цели учебного предприятия (в виде дерева целей).

3. Основные количественные параметры учебного предприятия (таблица технико-экономических показателей).

	Наименование параметра	Значение
1.	Месячный оборот предприятия, млн. рублей	
2.	Продолжительность работы компании на рынке, лет	
3.	Численность персонала, чел.	
4.	Средняя зарплата в месяц, тысяч рублей	
5.	И т. д.	

4. Перечень и численность основных подразделений.

	Наименование подразделения	Численность
1.		
2.		

5. Схема организационной структуры предприятия.

Задание на практическую работу:

1. Определите виды работ, связанные с Вашим видом бизнеса. Составьте таблицу, отражающую основные виды работ и требования к квалификации (знаниям и умениям).

2. Что такое «Должностная инструкция» и зачем она нужна? Составьте должностные инструкции на две должности (на основании вопроса 1).

3. Определите производственные и служебные нормативы для своих работников.

4. Определите круг должностных полномочий.

5. Рассмотрите альтернативный подход к набору своих сотрудников.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 20. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

Цель практического занятия: закрепить знания теоретических основ технологии проведения процедур оценки персонала.

Теоретические сведения.

Модель рабочего места представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

Модель рабочего места может иметь следующую структуру:

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются в результате программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программированного контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса (моральные, деловые).

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяется путем психологического тестирования работника.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояние: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием, повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений, анкетирования (спорт, охота, искусство, театр и др.).

11. Вредные привычки и недостатки: (пристрастие к алкоголю, курению, наркомании, физические недостатки). Выявляются путем анкетирования, наблюдений, социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяется на основе государственных стандартов. Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она зависит и выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: качество; стоимость; время.

Решение ситуационных задач.

Ситуационная задача 1. Определение целей для процедуры оценки.

Установите цели оценки для оценочной процедуры в следующих ситуациях.

Мини-кейс 1. В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°C). Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае?

Мини-кейс 2. В рекламной компании «Артдизайн» (г. Москва), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала. Какие

цели должна преследовать оценка персонала в этом случае? Какие критерии целесообразно использовать на ваш взгляд?

Мини-кейс 3. В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но не одинаково. Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

Ситуационная задача 2. Критерии оценки. Перечислите критерии оценки для следующих категорий должностей:

- генеральный директор производственной компании;
- генеральный директор рекламного агентства;
- финансовый директор;
- директор отдела продаж;
- директор по персоналу;
- менеджер по продажам;
- секретарь генерального директора.

Ситуационная задача 3. Модель рабочего места. Разработайте краткую модель рабочего места для директора студии дизайна одежды.

Ситуационная задача 4. Характеристика объявлений о вакансиях секретаря. Рассмотрите краткие предложения о работе на должность секретаря, взятые на сайтах вакансий. Насколько они хорошо сформулированы? Какие оценочные критерии прописаны в этих объявлениях? Каких оценочных критериев, на ваш взгляд, не хватает? Что, по вашему мнению, необходимо добавить?

Секретарь в компанию № 1

Обязанности: прием и распределение телефонных звонков, работа с оргтехникой, выполнение поручений руководителя; организация рабочего дня руководителя; прием звонков для руководителя; отслеживание контроля-исполнения организационно-распорядительных документов; отслеживание процедуры согласования документов; контроль выполнения поручений руководителя; организация встреч/приемов VIP-посетителей; подготовка совещаний и переговоров; информационная поддержка руководителя.

Требования: высшее образование / колледж МИД; опыт работы в должности референтом первого лица, в крупном банке или организации; опыт ведения рабочего календаря руководителя; высокий уровень самодисциплины, ответственности и исполнительности; хорошие коммуникативные качества; хорошие внешние данные; знание английского языка (upper intermediate); возраст 20—30 лет, образование не ниже среднего специального, знание ПК (Word, Excell, Outlook); грамотная речь, доброжелательность, вежливость, аккуратный внешний вид, опыт работы не обязателен.

Секретарь в компанию № 2

Обязанности: график работы: 5 дней/нед. с 10:00 до 19:00, включая обед. Штат компании — 300 человек. Прием и распределение входящих звонков, в том числе от англоговорящих клиентов. Прием и отправка корреспонденции. Регулярный заказ обедов, канцелярских принадлежностей. Постоянная помощь в работе отделу HR: встреча кандидатов на вакансии, проверка тестов, занесение в базу данных, активное участие в подготовке корпоративных мероприятий, подготовка отчетов и т.д. Прием посетителей, включая иностранных гостей.

Требования: девушка, возраст от 21 до 27 лет. Законченное высшее образование. Данная работа не предусматривает параллельное обучение в вузе.

Опыт работы на аналогичной должности обязателен (от одного года). Уверенный пользователь MS Office, оргтехника: факс, копир, сканер. Английский язык — уверенный разговорный, письменный. Грамотность. Отдельно: ответственность, самостоятельность, пунктуальность и самоорганизация. Вежливость, общительность, стрессоустойчивость. Приятная и ухоженная внешность. Будем благодарны за прикрепленное к резюме фото. Без вредных привычек.

Секретарь в компанию № 3

Обязанности: прием и распределение входящих звонков; регистрация входящей/исходящей почты, факсов; деловой документооборот; ведение архива секретариата; обеспечение жизнедеятельности офиса (заказ воды, канцелярских предметов); встреча и прием посетителей.

Требования: возраст от 18 до 30 лет; предпочтительно высшее/неполное высшее образование (вечерне-заочная, заочная форма обучения); уверенный пользователь ПК. Квалификационные требования: опыт работы в секретариате приветствуется; знание делового этикета; грамотная речь; РС — уверенный пользователь. Личные качества кандидата: ответственность; коммуникабельность; исполнительность; аккуратность.

Ситуационная задача 5. Характеристика объявлений о вакансиях генерального директора. Рассмотрите краткие предложения о работе на должность генерального директора, взятые на российских сайтах вакансий. Насколько они хорошо сформулированы? Какие оценочные критерии прописаны в этих объявлениях? Какие важные критерии не учтены в них? Что, на ваш взгляд, необходимо добавить?

Генеральный директор в компанию № 1

Обязанности: стратегическое планирование и развитие сети; разработка и реализация коммерческой политики; бюджетирование и финансовая отчетность; инвестиционная оценка, анализ рентабельности, сценарный анализ; анализ и планирование финансово-хозяйственной деятельности магазинов, товарооборота, планирование и контроль выполнения бюджета доходов и расходов. Оптимизация (минимизация) затрат, контроль и повышение рентабельности магазинов. Антикризисное управление. Разработка краткосрочной и долгосрочной стратегии, цели, задачи. Решение задач продвижения товара. Сбор данных по деятельности конкурентов. Участие в разработке планов по обороту магазинов и контроль их исполнения. Формирование ассортиментной матрицы. Формирование сезонных заказов (бюджет закупок). Организация конференций (показов) для партнеров, участие в выставках. Руководство открытием магазинов. Логистика: организация отдела закупок, поиск производителей, подбор ассортимента, проведение переговоров и заключение договоров, контроль своевременности поставок товара в магазины, контроль и анализ товарных запасов магазинов.

Требования: возраст 30—45 лет. Опыт аналогичной работы от трех лет в крупных розничных сетях.

Генеральный директор в компанию № 2

Обязанности: осуществление руководства предприятием и гипермаркетом. Формирование бюджета и ответственность за его исполнение перед собственником, формирование ассортиментной матрицы, взаимодействие с ключевыми поставщиками. Определение ключевых показателей эффективности и контроль выполнения поставленных задач. Организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании. Формирование менеджерской команды, управление персоналом. Внедрение современных стандартов и процедур компании. Ответственность перед акционерами за финансовые результаты деятельности компании и увеличение ее доходности.

Требования: не менее пяти лет в розничном бизнесе. Не менее трех лет на руководящих должностях в розничных сетях. Опыт работы в международной розничной сети. Участие в создании с нуля или активном развитии розничной сети. Проживание в Москве или Московской области.

Генеральный директор в компанию № 3

Обязанности: оперативное управление розничной сетью: планирование и организация работы по выполнению планов продаж и бюджета. Ценовая политика. Организовывать обеспечение постоянного контроля над выполнением подчиненными обязанностей в соответствии с утвержденными должностными инструкциями, включая контроль, осуществляемый лично. Участвовать в разработке годовых бюджетов. Проводить оценку экономической эффективности торговых точек и департаментов, отделов центрального офиса, находящихся в подчинении, предоставлять отчеты и

аналитические справки по запросу. Разрабатывать и внедрять инструкции, положения и другие руководящие документы по вопросам улучшения и модернизации деятельности сети магазинов. Осуществлять работу с внешними организациями и проверяющими органами.

Требования: мужчина 28—45 лет. Опыт работы не менее трех лет в розничной торговле в должности генерального, коммерческого директора, директора розничной сети в успешно работающих сетях ТНП (обувь, одежда). Образование высшее экономическое, финансовое + МВА (желательно).

Ситуационная задача 6. Разработка объявления о вакансии. Вы — директор по персоналу крупной иностранной компании. Вам необходимо дать краткое объявление о вакансии на должность PR-директора на сайте о работе и описать краткие требования, предъявляемые кандидату. Какие требования и критерии вы выделите в первую очередь?

Ситуационная задача 7. Ошибки при проведении оценки. Одной из важнейших ошибок при проведении оценки персонала является стереотипное мышление эксперта. Так, последние исследования, проведенные российскими психологами, показали, что чаще всего эксперты-оценщики называют следующие утверждения, которые нередко оказываются стереотипами.

1. Возраст.

С возрастом:

- человек менее склонен менять работу, так как ее сложнее найти;
- увеличивается количество невыходов на работу, что связано со здоровьем и более длительным восстановительным периодом;
- падает производительность труда (скорость, физическая сила, реакция, координация);

увеличивается удовлетворенность трудом.

2. Пол.

Нет четких различий между полами в:

- способности решать проблемы;
- аналитических умениях;
- настрое на соревнование;
- мотивации;
- лидерстве и руководстве;
- общительности;
- способности обучаться;
- женщины более склонны подчиняться власти, менее агрессивны и имеют менее выраженные карьерные амбиции.

3. Семейное положение.

Семейные работники:

- меньше прогуливают;
- менее склонны к смене работы.

Вопросы для обсуждения.

1. Согласны ли вы с этими утверждениями?
2. Какие утверждения вы могли бы оспорить?
3. Что из других демографических стереотипов вы могли бы добавить к этому списку?

Ситуационная задача 8. Ошибки при проведении оценки. В 1979 г. американские психологи провели эксперимент, в ходе которого было опрошено несколько тысяч студентов одного из вузов. Студентов попросили описать типичные, на их взгляд, мужские и женские индивидуальные характеристики. Вот как они описывали черты женщин и мужчин.

Характерные черты мужчины: сильный, меньше беспокоится о своей внешности и почти не боится старости, выполняет роль кормильца семьи, незмоционален, стоек, логичен, рационален, объективен, обладает развитым

интеллектом, стремится к власти и лидерству, независим, свободен, активен, стремится к успеху, честолюбив.

Характерные черты женщины: слабая, не склонна к занятиям спортом, беспокоится о своей внешности и боится старости, проявляет привязанность к семье, добродетельна, эмоциональна, нежна, легкомысленна, непоследовательна, обладает тонкой интуицией, уступчива, услужлива, зависима, в большой мере нуждается в защите, пассивна, робкая, застенчивая.

Вопросы для обсуждения.

1. С какими характеристиками, присущими женщинам или мужчинам, вы согласны (не согласны)?

2. Какие из характеристик являются признаками устоявшихся гендерных стереотипов?

3. Какие характеристики мужчин и женщин претерпели изменения за прошедшие после исследования десятилетия?

Ситуационная задача 9. Ошибки оценки в процедуре оценки персонала.

Назовите ошибки оценки, которые лежат в основе нижеприведенных мини-кейсов, и дайте краткие рекомендации по их устранению.

1. В 2001 г. шесть сотрудниц компании «Wal-Mart» подали в суд коллективный иск и обвинили работодателя в том, что по результатам оценки компания платит женщинам намного меньше, чем коллегам-мужчинам, и целенаправленно задерживает продвижение женщин по службе.

2. В компанию «Топ-Тур» был приглашен внешний консультант для оценки результативности труда персонала (штат — 80 человек) балльным методом оценки. Перед процедурой оценки руководство пообещало, что сотрудники, набравшие от 50 до 60 баллов, получат премии в конце месяца. Однако по результатам оценки более 50 баллов набрали только двое сотрудников.

3. В 2008 г. на российскую компанию «Энергия-Плюс» был подан иск от мужчины. Он утверждал, что компания не приняла его на работу после проведенного интервью, где он продемонстрировал блестящие навыки и личностные качества, исключительно по возрастной причине. Суд обязал выплатить несостоявшемуся сотруднику 290 тыс. руб. моральной и материальной компенсации.

4. В компании «Инком» в периодической оценке топ-менеджеров раз в полгода принимал участие владелец — человек активный, энергичный, бескомпромиссный в принятии решений, трудоголик. В процедуре оценки он более всего обращал внимание на сотрудников, готовых засиживаться на рабочем месте допоздна, выходить на работу в праздничные и выходные дни и трудиться без отпуска. Людей, четко планирующих свое время и выполняющих обязанности в отведенной для работы время, владелец компании считал безынициативными и предпочитал с ними расставаться.

5. Руководство компании «Алам» проводило собеседования с претендентами на должность заместителя генерального директора. В один из дней к директору по персоналу пришел кандидат на эту должность и оказалось, что они знают друг друга: год назад директор по персоналу компании «Алам» посещал тренинги личностного роста в одной группе с пришедшим кандидатом. В итоге собеседования, в ходе которого кандидат показал не лучшие результаты по большинству параметров по сравнению с остальными, директор по персоналу приняла положительное решение и рекомендовала генеральному директору именно этого кандидата.

6. В компании «Трейд Инвест» проводили серию интервью с претендентами на вакансию менеджера по работе с клиентами. Первые 20 кандидатов были с легкостью рекомендованы на второй этап собеседования с непосредственным руководителем, а к оставшимся кандидатам менеджер по персоналу стал предъявлять более серьезные требования и выбрал из оставшихся 30 кандидатов только шесть.

Ситуационная задача 10. Индивидуальный портрет менеджера.

В управлении поведением работников в современной компании решающая роль отводится менеджеру. Считается, что на 90% то, как ведет себя сотрудники, зависит от их начальника.

Вопросы для обсуждения.

1. Опишите свой личностный портрет как менеджера.
2. Перечислите положительные, на ваш взгляд, собственные личностные качества, которые могут помочь вам в дальнейшей работе менеджера.
3. Какие качества, по вашему мнению, вам могут помешать в дальнейшей работе?
4. Как вы считаете, можно ли их исправить и каким образом?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 21. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель практического занятия: научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания. Для выполнения практической работы студентам необходимо разбиться на группы 5-6 человек. Каждая группа разрабатывает свои предложения или отвечают на вопросы письменно в произвольной форме (формат А4). Затем происходит обсуждение проблемы в группе в целом, где каждая команда выдвигает свои предложения. После обсуждения пишется отчет и сдается преподавателю (в произвольной форме). Задание на практическую работу:

1. Составьте объявление о приглашении на работу (на две должности) (необходимо сделать по несколько экземпляров для их дальнейшего заполнения).
2. Разработайте анкету для отбора будущих сотрудников (на две должности).
3. Разработайте план подготовки к собеседованию.
4. Разработайте план проведения отборочных тестов.
5. Проанализируйте результаты собеседования (собеседования проводятся со студентами из других групп).
6. Разработайте бланк извещения кандидатов на должность о результатах собеседования.

Методические рекомендации для выполнения практической работы:

Прежде всего, Вы должны решить, какие именно сотрудники Вам нужны и что от них требуется. Иными словами, необходимо написать должностные инструкции для всех единиц Вашего штатного расписания и составить перечень требований, предъявляемых к будущим сотрудникам. После этого следует принять решение о том, каким образом Вы будете приглашать на работу своих будущих сотрудников. Можно искать сотрудников *с помощью своих друзей и знакомых; разместить соответствующее объявление на двери или в окне своего офиса, магазина, мастерской; поместить объявление о приглашении на работу в газете или журнале; обратиться в бюро по трудоустройству.* У Вас под рукой всегда должен иметься экземпляр должностной инструкции и требований к персоналу, чтобы в любой момент выслать их по почте или передать из рук в руки соискателю на должность вместе с анкетой для отбора персонала.

Если Вы собираетесь дать объявление в прессе, постарайтесь четко изложить в нем свои условия и требования, предъявляемые к соискателям на должность. Таким образом Вы сможете уменьшить размер необходимой Вам печатной площади и, следовательно, сократить свои расходы, связанные с публикацией объявления. Обязательно обратите внимание на то, чтобы Ваши условия и требования к персоналу были изложены в полном объеме.

Если Вы устанавливаете определенные возрастные ограничения, это обязательно должно быть указано. То же самое относится и к опыту работы, уровню квалификации. Результативность Вашего объявления будет определяться количеством обратившихся к Вам соискателей. Соискатели на должность могут связываться с Вами разными способами: по почте; по телефону; прийти к Вам в офис. Для принятия окончательного решения о приеме на работу одного из соискателей Вам потребуется собрать о нем определенную объективную информацию. Большинство подобных анкет направлены на получение приблизительно одинаковой информации.

Ниже в качестве примера приводится типичная анкета для отбора персонала. Возможно, Вы захотите получить более подробную информацию о соискателе. Например, узнать: о состоянии его здоровья; о наличии водительского удостоверения; о его готовности работать сверхурочно; о его отношении к служебным командировкам. Подумайте, что именно может заинтересовать Вас в будущих сотрудниках. Если Вам требуются какие-то специфические данные, укажите их в приведенной ниже таблице. Вы можете включить все эти вопросы в свой вариант анкеты для отбора персонала.

Анкета для отбора сотрудника на должность _____ Название и Адрес предприятия
Фамилия, имя, отчество:
Дата и место рождения
Семейное положение /дети
Образование/учебное заведение
Специальность по диплому

Следите за тем, чтобы соискатели указывали дату заполнения анкеты и ставили в конце свою подпись. В этом случае они будут нести юридическую ответственность за правильность изложенных в анкете данных.

Типовая анкета для отбора будущего персонала позволяет Вам собрать необходимую объективную информацию о соискателях. С ее помощью Вы можете отобрать из числа имеющихся соискателей подходящего кандидата на вакантную должность. Обязательно убедитесь в том, что у Вас будет достаточно времени, чтобы тщательно изучить заполненные анкеты и отобрать для собеседования подходящих кандидатов на указанную Вами должность. Собрав все заполненные анкеты, внимательно просмотрите их и составьте список вероятных кандидатов на должность. Затем, по результатам собеседования, Вы сможете отобрать из их числа самого подходящего сотрудника. Сравните заполненные соискателями анкеты с перечнем своих требований к персоналу. Обратите внимание на то, в какой степени ответы соискателей соответствуют выдвинутым Вами требованиям. Это первый отборочный тур.

Может быть, уже на этом этапе Вам придется «отсеять» немало соискателей, поэтому от Вас потребуется подойти к изучению заполненных соискателями анкет очень ответственно. Внимательно отнеситесь к ключевым вопросам анкеты. Это может быть: соответствующий опыт работы или наличие определенных навыков; образование; возраст; уровень профессиональной подготовки или квалификации; письменные рекомендации. Возможно, для Вас первостепенное значение будут иметь какие-нибудь другие пункты анкеты.

Если у Вас получился слишком длинный список вероятных кандидатов на должность, сократите его: Разборчив ли почерк соискателя? Все ли слова написаны грамотно? Как далеко от места будущей работы живет соискатель? Чем соискатель занимается в свободное от работы время? В какой степени предыдущая работа соискателя связана с Вашим бизнесом? Какую работу и в течение какого срока соискатель выполнял ранее? Правильно ли заполнена анкета соискателем? На все ли вопросы он дал ответы?

Окончательный список Ваших наиболее подходящих кандидатов не должен быть очень длинным. Разумеется, все зависит от Вашего вида бизнеса, однако оптимальный вариант — оставить, в конце концов, 4-5 кандидатов. Полезно было бы обобщить результаты анкетирования в единой сводной таблице. Отобрав наиболее вероятных кандидатов на указанную Вами должность, свяжитесь с ними по почте или по телефону. Попросите их принести с собой все материалы, имеющие непосредственное отношение к предлагаемой Вами работе. Например, это могут быть: характеристики-рекомендации; дипломы об окончании высшего учебного заведения; образцы выполненной ими работы; паспорт. Не забудьте сообщить им дату и время собеседования, а также подробно объясните им, как лучше всего добраться до Вашего офиса. К собеседованию обязательно нужно тщательно готовиться. Необходимо продумать свои действия на каждом из трех этапов, связанных с собеседованием: подготовка к собеседованию; собеседование; анализ результатов собеседования. Нужно составить план действий. Начните с должности, на которую Вы ищете сотрудника. Четко определите круг вопросов, связанных с данной должностью. Скорее всего, Вы будете проводить собеседование самостоятельно в своем офисе, магазине, мастерской и т.д. Если Вы никогда раньше не проводили собеседования, лучше всего проконсультироваться с людьми, имеющими подобный опыт.

Определите дату и время начала собеседования, составьте окончательный список кандидатов на должность и заблаговременно известите их о месте, дне и времени начала собеседования. В случае необходимости подробно объясните им, как до Вас удобней добраться. Постарайтесь запланировать равное количество времени на каждое собеседование. Как правило, на каждое собеседование отводится примерно 30 минут. 10 Обязательно убедитесь в том, что кандидаты на должность знают: точное время; день; место собеседования. Подготовьте специальную комнату для проведения собеседования, а также помещение, где кандидаты будут ждать своей очереди. Комната для проведения собеседования должна быть чистой. Желательно, чтобы обстановка носила неформальный характер. Постарайтесь, чтобы во время собеседования Вам никто не мешал (в особенности обратите внимание на телефонные звонки).

Для каждого кандидата на должность подготовьте необходимые материалы: анкету; объявление о приглашении на работу; требования, предъявляемые к персоналу; должностную инструкцию. Теперь настало время подумать о тех вопросах, которые Вы будете задавать соискателям. Запишите их в приведенной ниже таблице. Всегда задавайте вопросы, начинающиеся со слов «что», «где», «когда», «почему», «кто», «как». В противном случае соискатели будут отвечать на вопросы достаточно односложно: «да» или «нет». Лучше всего проводить собеседование неформально, но по строго определенному плану. Ваша задача — разговорить кандидатов.

Расскажите соискателю о том, чем занимается Ваше предприятие. С этой целью можно иметь перед глазами письменный вариант тезисного изложения этого вопроса. Постарайтесь подробно описать будущую работу соискателя.

Для начала задавайте ему несложные вопросы. Например, попросите собеседника рассказать о его последней работе. Не следует задавать соискателю те вопросы, которые лишь подтверждают его анкетные данные. Это стоит делать лишь в том случае, если у Вас есть вопросы по анкете. Постарайтесь косвенными путями выяснить, почему Ваш собеседник отказался или хочет отказаться от своей нынешней работы. Внимательно слушайте соискателя. В процессе собеседования делайте для себя письменные пометки на листе бумаги. Если какие-либо ответы соискателя вызывают дополнительные вопросы, смело задавайте их. Если собеседник с трудом подбирает слова, не торопите его: ему следует говорить больше Вас. Расскажите соискателю о перспективах его работы и условиях трудового соглашения. Когда собеседование будет близиться к концу, спросите кандидата на должность, нет ли у него вопросов к Вам. Выясните, чего соискатель ожидает от предлагаемой работы. Затем заканчивайте собеседование. Сообщите кандидату, когда будут известны окончательные результаты собеседования. Во время собеседования с помощью определенных тестов довольно легко проверить профессиональные знания и навыки соискателей на должность. Так, например: машинистка должна уметь печатать с определенной скоростью; кассир должен уметь считать; механик должен разбираться в технике. Порой собеседник старается выдать желаемое за действительное, сознательно завышая уровень своих способностей. Оценить результаты собеседования Вы можете с помощью специальной таблицы. Она даст Вам возможность: выделить ключевые моменты собеседования; сравнить всех кандидатов на должность. Под «ключевыми моментами собеседования» понимаются: уровень общей подготовки и квалификации; опыт работы; профессиональные знания и навыки; личные черты характера; общее впечатление. Вы можете оценить всех кандидатов на должность, используя определенную шкалу. Теперь, основываясь на результатах собеседования и тестирования, Вы можете остановить выбор на наиболее подходящем кандидате на должность.

11 Можно сообщить одному из кандидатов о приглашении к Вам на работу непосредственно в том месте, где проходило собеседование. Или же можно сообщить ему о своем решении через день-два по почте или телефону. В любом случае победившему кандидату принято вручать официальное письменное приглашение на указанную Вами должность. Часто отобранный Вами кандидат на должность не предпринимает никаких шагов и не уходит с предыдущей работы до тех пор, пока не получит от Вас официального письменного приглашения. Если победивший кандидат на должность подтвердит свое намерение перейти к Вам на работу, свяжитесь с другими соискателями на должность и сообщите им о результатах собеседования. Можно послать победившему кандидату проект Вашего трудового договора (контракта). Подписав его, победивший кандидат официально примет Ваши условия трудового контракта. Что Вам делать в том случае, если Вы передумаете до того, как победивший кандидат приступит к исполнению

своих обязанностей? В этом случае Вы можете сообщить ему, что Ваше предложение потеряло свою силу, или же написать ему новое письмо, в котором будут изложены другие условия Вашего трудового соглашения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 22. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель практического занятия: закрепить методы управления персоналом в практической деятельности.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов: научности; демократического централизма; плановости; первого лица; единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях активно осуществляется переход от «управления кадрами» по-советски к управлению персоналом. Поэтому актуальным является обобщение передового зарубежного опыта с целью его практического использования в отечественных организациях.

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные методы управления персоналом

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Экономические методы управления персоналом

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников.

Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность

используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения.

Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Ситуация 1

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

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

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

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

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

Ситуация 2

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

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

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

Ситуация 3

Описание ситуации

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 815 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

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

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

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Ситуация 5

Описание ситуации

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

Постановка задачи

Какая и почему?

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

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

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

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

Ситуация 6

Описание ситуации

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Ситуация 7

Описание ситуации

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №23 ПРОВЕДЕНИЕ ИНСЦЕНИРОВКИ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ НАЙМЕ НА РАБОТУ

Цель практического занятия: приобретение практических навыков по найму и отбору персонала.

Вводные данные

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

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

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

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

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

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

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

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

2. По каждой вакантной должности желательно разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию - набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 1).

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

5. Резюме - одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен на рис. 1.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 2.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 2.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке - формальной или неформальной - будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования - выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;

2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

ИНСТРУКЦИЯ ПО ХОДУ РАБОТЫ

1 этап

1. Выбрать организационную форму предприятия, формы основной деятельности, оргструктуру. Определить состав вакантных должностей (не более трёх) и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

2 этап

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Приложение 1

Таблица 1

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

Должность Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид) 2. Достижения (образование, квалификация, опыт) 3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли) 4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные) 5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере) 6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность) 7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

Таблица 2

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ (СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА)

	Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
		Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1.	Интеллект				++	+	++
2.	Эрудиция	+		++			+
3.	Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.	Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.	Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.	Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7.	Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.	Внешний вид и манеры					++	
9.	Мотивация					++	

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица.3

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

Личные данные

1. Ф.И.О. _____
2. Адрес _____
3. Телефон _____
4. Год рождения _____
5. Пол _____
6. Семейное положение _____

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили? (подчеркнуть)

обычная средняя школа

специальная школа

Укажите специализацию (подчеркнуть) ПТУ / Техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере _____

4. Какими языками Вы владеете? (подчеркнуть)

Английский свободно хорошо удовлетвор.

Немецкий свободно хорошо удовлетвор.

Французский свободно хорошо удовлетвор.

5. Есть ли у Вас водительские права? _____

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги Для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое _____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий: (подчеркнуть)

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?
(подчеркнуть)

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы _____

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации? (подчеркнуть)

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое _____

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:
(подчеркнуть)

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление

На Дне карьеры

Другое _____

8. Подпись, дата

Рис. 1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация	Должность	_____
Фамилия	
Имя	
Отчество	
Год рождения	
Пол	
Национальность	Гражданство.....
Адрес	
Место работы	
Должность	
Специализация	
Образование	Учебное заведение
Специальность по образованию	
Иностранный язык - степень владения	
Телефоны: служ.	дом.....
Дополнительные сведения	
Ф.И.О.	Дата	Подпись

Рис. 2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому _____

Адрес _____

Приглашение на собеседование по вопросу
найма кандидата на вакантную должность

Уважаемый _____ !

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу:

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы _____) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата _____

тел. _____

Ф.И.О., должность

Рис. 3. Пример приглашения

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 24. ПРИЕМ НА РАБОТУ

Цель практического занятия: получить представление о необходимых этапах процесса приема на работу

Ход работы.

На основании отобранных в практическом занятии 10 кандидатов для приема на работу, осуществить процесс приема с оформлением необходимых документов.

Задание 1. Составьте приказы о приеме на работу сотрудников (по прилагаемой форме).

Задание 2. Заполните личные карточки работников, принимаемых на работу.

Задание 3. Составьте трудовой договор для заключения с каждым из принимаемых сотрудников.

Задание 4. Опишите рабочее место принимаемых на работу сотрудников.

Описание рабочего места:

Рабочее место: оборудование

Работа, которую надо выполнить:

- характер работы;

- частота.

Какую ответственность несет работник, занимающий эту должность.

РУКОВОДСТВО (кому подчиняется).

ОТДЕЛЬНЫЕ ЛЮДИ с которыми работник будет сотрудничать (должности).

Задание 5. Составьте программу адаптации принимаемых работников.

Срок	Действия	Привлекаемый персонал
День адаптации № 1	1.	
Неделя адаптации персонала № 1	1.	
Месяц адаптации № 1	1.	
Месяцы адаптации № 2-3	1.	

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
0301001

_____ (наименование организации)

Номер документа	Дата составления

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о приеме работника на работу

Принять на работу

	Дата
с	
по	

Табельный номер

_____ (фамилия, имя, отчество)

В

_____ (структурное подразделение)

_____ (должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

_____ (условия приема на работу, характер работы)

с тарифной ставкой (окладом)

_____ руб. ____ коп.
(цифрами)

надбавкой

_____ руб. ____ коп.
(цифрами)

с испытанием на срок

_____ месяца(ев)

Основание:

Трудовой договор от “ _____ ” _____ 20 ____ г. № _____

Руководитель организации

_____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен

_____ (личная подпись) “ _____ ” _____ 20 ____ г.

Форма по ОКУД по ОКПО	Код
	0301002

(наименование организации)

Дата составления	Табельный номер	Идентификационный номер налогоплательщика	Номер страхового свидетельства государственного пенсионного страхования	Алфавит	Характер работы	Вид работы (основная, по совместительству)	Пол (мужской, женский)

ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА работника

I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Трудовой договор	номер	
	дата	

1. Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

2. Дата рождения (день, месяц, год)	_____	Код	
3. Место рождения	_____ по ОКАТО		
4. Гражданство	_____ по ОКИН		
5. Знание иностранного языка (наименование) _____ (степень знания) _____	_____ по ОКИН		
6. Образование (среднее (полное) общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное)	_____ по ОКИН		

Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			Код по ОКСО
Наименование образовательного учреждения	Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний			Год окончания
	наименование	серия	номер	
Квалификация по документу об образовании	Направление или специальность по документу			Код по ОКСО
Послевузовское профессиональное образование (аспирантура, адъюнктура, докторантура)				Код по ОКИН

Наименование образовательного, научного учреждения	Документ об образовании, номер, дата выдачи			Год окончания	
	Направление или специальность по документу			Код по ОКСО	
7. Профессия	_____ (основная)			по ОКПДТР	Код
	_____ (другая)			по ОКПДТР	

8. Стаж работы (по состоянию на “ ____ ” _____ 20__ г.):

Общий	_____ дней	_____ месяцев	_____ лет
Непрерывный	_____ дней	_____ месяцев	_____ лет
Дающий право на надбавку за выслугу лет	_____ дней	_____ месяцев	_____ лет
	_____ дней	_____ месяцев	_____ лет

9. Состояние в браке _____ Код по ОКИН

10. Состав семьи:

Степень родства (ближайшие родственники)	Фамилия, имя, отчество	Год рождения
1	2	3

11. Паспорт: № _____ Дата выдачи “ ____ ” _____ г.

Выдан _____

(наименование органа, выдавшего паспорт)

12. Адрес места жительства:

По паспорту	Почтовый индекс

Фактический	Почтовый индекс

Дата регистрации по месту жительства “ ____ ” _____ г.

Номер телефона _____

II. СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ

1. Категория запаса _____	6. Наименование военного комиссариата по месту жительства _____ 7. Состоит на воинском учете: а) общем (номер команды, партии) _____ б) специальном _____ 8. _____ (отметка о снятии с воинского учета)
2. Воинское звание _____	
3. Состав (профиль) _____	
4. Полное кодовое обозначение ВУС _____	
5. Категория годности к военной службе _____	

Работник кадровой службы _____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

Работник _____ (личная подпись)

“ ____ ” _____ 20__ г.

III. ПРИЕМ НА РАБОТУ И ПЕРЕВОДЫ НА ДРУГУЮ РАБОТУ

Дата	Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Тарифная ставка (оклад), надбавка, руб.	Основание	Личная подпись владельца трудовой книжки
1	2	3	4	5	6

IV. АТТЕСТАЦИЯ

Дата аттестации	Решение комиссии	Документ (протокол)		Основание
		номер	дата	
1	2	3	4	5

V. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Дата		Вид повышения квалификации	Наименование образовательного учреждения, место его нахождения	Документ (удостоверение, свидетельство)			Основание
начала обучения	окончания обучения			наименование	серия, номер	дата	
1	2						

VI. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

Дата		Специальность (направление, профессия)	Документ (диплом, свидетельство)			Основание
начала переподготовки	окончания переподготовки		наименование	номер	дата	
1	2					

VII. НАГРАДЫ (ПООЩРЕНИЯ), ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ

Наименование награды (поощрения)	Документ		
	наименование	номер	дата
1	2	3	4

VIII. ОТПУСК

Вид отпуска (ежегодный, учебный, без сохранения заработной платы и др.)	Период работы		Количество календарных дней отпуска	Дата		Основание
	с	по		начала	окончания	
1	2	3	4	5	6	7

IX. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством

Наименование льготы	Документ		Основание
	номер	дата выдачи	
1	2	3	4

X. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

XI. Основание прекращения трудового договора (увольнения)

Дата увольнения “___” _____ 20___ г.
 Приказ (распоряжение) № _____ от “___” _____ 20___ г.

Работник кадровой службы _____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

Работник _____ (личная подпись)

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № _____

_____, именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и _____, именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ И СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

1.1. Согласно настоящему договору Работник принимается на работу в _____ на должность _____ с _____ года.

1.2 Работник обязуется выполнять все работы, обуславливаемые должностью, на которую он принимается, а также трудовыми обязанностями и конкретными заданиями (поручениями), устанавливаемыми Работодателем, и должностной инструкцией в случае ее наличия.

1.3. Место работы определено: _____.

1.4. Работа по настоящему Договору является для Работника основным местом работы.

1.5. Срок действия настоящего трудового договора устанавливается на неопределенный срок.

2. УСЛОВИЯ ТРУДА

2.1. Работнику устанавливается _____. Рабочий день начинается в _____ часов _____ минут утра, если при приеме на работу в связи с производственной необходимостью не оговорен другой режим рабочего времени

Продолжительность перерыва для отдыха и питания составляет _____ (_____) минут в день. Время перерыва определяется на усмотрение Работодателя в пределах между _____ и _____ часами дня.

2.2. Работник занят на работе с _____ условиями труда. По результатам специальной оценки условиям труда на рабочем месте присвоен _____.

2.3. Работник имеет право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью ____ календарных дней.

2.4. Работодатель осуществляет обязательное социальное, медицинское и пенсионное страхования Работника в порядке, определенном действующим законодательством:

-

Федеральным законом от 16.07.1999 N 165-ФЗ "Об основах обязательного социального страхования";

-Федеральным законом от 24.07.1998 N 125-ФЗ "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний";

-Федеральным законом от 29.12.2006 N 255-ФЗ "Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством";

-Федеральным законом от 29.11.2010 N 326-ФЗ "Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации";

-Федеральным законом от 15.12.2001 N 167-ФЗ "Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации".

2.5. В случае заключения Работодателем в период действия настоящего Договора договора добровольного медицинского страхования в пользу Работника, Работник согласен на расторжение такого договора по инициативе Работодателя в случае увольнения Работника со дня увольнения до истечения срока действия указанного договора страхования.

Работодатель выплачивает Работнику пособие по временной нетрудоспособности в размере, установленном действующим законодательством РФ.

3. ОПЛАТА ТРУДА

3.1. Согласно настоящему договору Работнику выплачивается заработная плата в соответствии со штатным расписанием. На момент заключения договора заработная плата состоит из:

3.2. Зарплата выплачивается Работнику не реже чем каждые полмесяца _____ путем выдачи Работнику наличных денежных средств в кассе Работодателя.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

4.1. Работник имеет права и обязуется исполнять обязанности, предусмотренные статьей 21 ТК РФ. Работник обязуется:

-добросовестно, оперативно и на высоком профессиональном уровне выполнять трудовые функции и обязанности в соответствии с локальными нормативными актами Работодателя, а также определяемые устными указаниями и распоряжениями Работодателя или лиц, уполномоченных Работодателем организовывать труд Работника.

-обеспечивать своей деятельностью оптимальную эффективность, качество и скорость процесса работы структурного подразделения;

-бережно и в соответствии с правилами эксплуатации относиться к вверенному в служебных целях имуществу Работодателя, осуществлять контроль сохранности используемого оборудования, материальных ценностей и денежных средств;

-возмещать ущерб, причиненный имуществу Работодателя по вине Работника, в размере и порядке, предусмотренном действующим законодательством РФ;

-осуществлять прием, контроль, учет и обработку всех видов исходящей и входящей документации, следить за сохранностью документов, отчетов, обеспечивать своевременность и максимальную достоверность предоставляемой информации;

-

при исполнении должностных обязанностей соблюдать трудовую, производственную и финансовую дисциплину, следовать правилам и нормам по охране труда, технике безопасности и санитарии;

-способствовать созданию благоприятного делового и морального климата в организации;

-не иметь финансовых и иных обязательств перед каким-либо лицом или фирмой, которые входят в противоречие с настоящим Договором или ограничивают деятельность Работника на стороне Работодателя в соответствии с действующим законодательством.

4.2. Работник имеет право:

-требовать от Работодателя своевременной выплаты заработной платы в соответствии с условиями настоящего Договора;

-требовать от Работодателя не сообщать третьей стороне персональных данных о Работнике без его согласия, в соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ;

- требовать от Работодателя обеспечения необходимыми техническими средствами, информацией;
- представлять на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по вопросам своей деятельности;
- получать от работников организации информацию, необходимую для осуществления своей деятельности.

4.3. Работодатель имеет права и обязуется исполнять обязанности, предусмотренные статьей 22 ТК РФ. Работодатель обязуется:

- создать оптимальные условия труда и организовывать трудовой процесс Работника для обеспечения качественного выполнения его должностных обязанностей;
- обеспечить Работника материальными средствами, оборудованием и информацией, необходимыми для осуществления его трудовых функций и обязанностей;
- своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату, регламентированную штатным расписанием и настоящим Трудовым договором, а также производить другие выплаты, предусмотренные трудовым законодательством РФ.
- ознакомить Работника под роспись с локальными нормативными актами.

4.4. Работодатель имеет право:

- требовать отчетность и осуществлять контроль порядка, объемов и качества выполнения Работником его должностных обязанностей;
- требовать соблюдения и выполнения локальных нормативных актов;
- требовать от Работника добросовестного, оперативного и профессионального выполнения его должностных обязанностей;
- привлекать Работника к дисциплинарной ответственности в случаях совершения им дисциплинарных нарушений и к материальной ответственности за ущерб, причиненный Работодателю;
- перевести Работника на другую работу в пределах организации с учетом специальности и квалификации Работника в случаях, установленных действующим законодательством или по соглашению сторон;
- направлять Работника в служебные командировки с оплатой командировочных расходов в размерах, установленных законодательством РФ.

5. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

5.1 Работник обязан обеспечить сохранность, не разглашать и не передавать третьим лицам сведения и документы, составляющие служебную, коммерческую, техническую, технологическую или экономическую тайну Работодателя и его клиентов (заказчиков) как в течение срока действия настоящего Договора, так и в течение 3 лет после истечения срока или прекращения настоящего Договора. Работник признает, что в случае нарушения принципа конфиденциальности Работодатель или его клиент понесет значительные убытки, ответственность за которые будет возложена на Работника.

5.2 Конфиденциальной информацией является информация, касающаяся деятельности Работодателя и его клиентов (заказчиков), включая, но не ограничиваясь, следующим:

- сведения о любой внутренней статистике;
- сведения о структуре;
- сведения о внутренних и зарубежных заказчиках, подрядчиках, поставщиках, клиентах, потребителях, покупателях, компаньонах, спонсорах, посредниках и других партнерах, а также конкурентах, которые не содержатся в открытых источниках (справочниках, каталогах и др.);
- сведения о порядке и состоянии организации защиты коммерческой тайны;

- сведения о порядке и состоянии организации охраны, пропускном режиме, системе сигнализации;
- сведения об обороте предприятия в целом и каждого подразделения в отдельности;
- внутренние документы;
- документы, касающиеся технологии ведения бизнеса;
- должностные инструкции;
- приказы и положения о работе подразделений.

5.3 Список информации, являющейся конфиденциальной, может быть изменен руководством Работодателя с обязательным уведомлением Работника в устной или письменной форме, в том числе по электронной почте.

5.4 Не является конфиденциальной любая информация, опубликованная в открытом доступе на официальном сайте (сайтах) Работодателя или явно разрешенная к распространению руководством Работодателя.

5.5 В момент подписания настоящего Договора Работник проинформирован о том, что любое разглашение конфиденциальной информации в соответствии с подпунктом в) пункта 6 статьи 81 ТК РФ, является основанием для увольнения Работника.

5.6 Исходя из изложенного в пункте 5.1. настоящего Договора Работник соглашается:

- в течение срока существования трудовых отношений не делать никаких записей, публикаций, сообщений, в том числе в сети Интернет, не передавать информацию о деятельности Работодателя напрямую либо косвенно любым третьим лицам, фирмам, корпорациям, кроме случаев, когда данные действия связаны с исполнением должностных обязанностей в интересах Работодателя.

- не разглашать, не печатать, не публиковать и не использовать любым иным образом конфиденциальную информацию, даже в случае прекращения трудовых отношений с Работодателем.

5.7 В случае прекращения трудовых отношений вся информация и материалы, имеющие отношение к деятельности Работодателя, такие как деловые бумаги, компьютерные материалы, а также другие документы, имеющие прямое или косвенное отношение к деятельности Работодателя, являются собственностью Работодателя и не подлежат отчуждению Работником.

6. ПОРЯДОК УРЕГУЛИРОВАНИЯ СПОРОВ

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть из настоящего трудового договора или в связи с ним, будут, по возможности, решаться сторонами путем переговоров. В случае если эти меры не приведут к положительному результату, спор подлежит урегулированию в порядке, предусмотренном трудовым законодательством РФ.

7. ИНЫЕ УСЛОВИЯ

7.1. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим трудовым договором, стороны руководствуются законодательством РФ, регулирующим трудовые отношения.

7.2. Настоящий договор составлен в 2 экземплярах, по одному для каждой из сторон.

8. АДРЕСА СТОРОН И ПОДПИСИ

Работник: _____

Паспорт гражданина РФ, серия: _____, № _____, выдан: _____

Адрес: Россия, _____

Работодатель: _____

ИНН: _____ КПП: _____

Юридический адрес: _____

Фактический адрес: _____

Телефон: _____

_____, _____

Свой экземпляр трудового договора на руки получил. С выпиской из Штатного расписания, утвержденного Приказом № _____ от _____, ознакомлен(-а).

(пишется собственноручно работником: Свой экземпляр трудового договора на руки получил. С выпиской из Штатного расписания ознакомлен.)

_____/_____/ « ____ » _____ 20__ года
 Подпись ФИО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 25. РАЗРАБОТКА РЕЗЮМЕ ПРИ ПОИСКЕ РАБОТЫ

Цель практического занятия: приобретение навыков составления резюме с учетом требований, предъявляемых должностью, и личных характеристик кандидата.

Теоретические сведения.

Резюме – это описание профессионального пути в письменной форме, которое призвано создать о Вас позитивное мнение у работодателя. Это краткое письменное изложение профессиональных качеств соискателя, демонстрирующее потенциал личности и способность занять данную конкретную должность.

Существует три основных типа резюме:

Хронологическое:

- опыт работы, образование и пр. указываются в обратном хронологическом порядке (т.е. начиная с последнего места работы);
- короткое описание Вашего опыта с подчеркиванием достижений и навыков.

Функциональное:

- информация подается по «тематическим группам» (например, лидерские качества/руководящие позиции, организаторские способности, профессиональные достижения), имеющих непосредственное отношение к работе, которую Вы хотите получить;
- даты обычно исключаются, чтобы подчеркнуть Ваш опыт, а не последовательность событий.

Комбинированное:

- обычно состоит из двух частей: описания опыта по «тематическим группам» и короткого описания в хронологическом порядке опыта работы, образования и пр.;
- такое резюме позволяет подчеркнуть опыт, непосредственно соответствующий реальной вакансии и требованиям реального работодателя.

Резюме также может быть структурированным или неструктурированным, то есть составленным в свободном стиле или по определенной форме, предложенной организацией.

Работа менеджера по персоналу направлена не на то, чтобы отобрать подходящие резюме, а на то, чтобы отбросить неподходящие. *Компанию интересует, чем Вы можете быть полезны ей, а не то, чего Вы хотите для себя.* Это ключевой момент – нужно строить свою тактику таким образом, чтобы работодатель знал, что он приобретает, беря Вас на работу, а не чего Вы ожидаете от него.

Структура резюме

Цель

Работодатели сортируют все присланные им резюме по цели обращения кандидатов. Указание конкретной должности, на которую претендует кандидат, значительно экономит время и силы работодателя.

Личные данные

Здесь необходимо самым полным и тщательным образом представить информацию, которая позволит быстро и эффективно связаться с кандидатом в случае, если данной кандидатурой заинтересуется и захотят пригласить на собеседование. Необходимые пункты:

- ФИО полностью;
- дата, место рождения;
- семейное положение;
- местожительство (полный адрес);

- телефон;
- другие способы связи.

ФИО лучше писать крупными буквами для более быстрого поиска. Законодательством многих стран разрешено не указывать при подаче документов на вакантное место такие сведения, которые могут повлечь за собой дискриминацию (возраст, пол, вероисповедание, социальное происхождение, национальность, семейное положение, наличие детей).

Предоставляя адрес, желательно указать, является ли он временным или постоянным. Если адрес временный, то до какого срока Вас можно застать по нему.

Указывая телефон (ы), необходимо сделать соответствующие пометки, например «рабочий», «домашний», «сотовый» и т.д., укажите также время, когда можно звонить. Необходимо указать все возможные средства связи для более быстрого контакта с кандидатом.

Фото

Многие фирмы в последнее время требуют предоставления фотографий. Однако по изображению трудно судить о способностях кандидата.

Образование

В этом разделе необходимо указать не только год поступления, год окончания, название вуза, факультета и специальности, но и такие достижения, как диплом с отличием или средний балл в зачетной книжке.

Факультативные тренинги и семинары лучше указать, только если их темы отвечают цели резюме. Не нужно, как правило, сообщать о средней школе.

Опыт работы

Необходимо указать должность, наименование и местонахождение организации, даты начала и завершения работы, а также краткое описание Ваших должностных обязанностей и достижений.

Можно включить данные о временной работе, производственной практике, если они соответствуют резюме. Если таких мест работы было много, нужно разделить эту часть на два подпункта – «Профессиональный опыт» и «Опыт другой работы».

Награды

Необходимо указать не более двух действительно весомых наград, прямо связанных с профессиональной деятельностью.

Хобби и интересы

Не следует указывать слишком экзотические или многочисленные увлечения. Обычно хорошее впечатление производят командные виды спорта и интеллектуальные занятия (литература, искусство).

Рекомендации

Если у кандидата есть договоренность с людьми, которые могут предоставить ему рекомендательные письма, то в заключение можно указать этих людей, как правило, двоих, с указанием того, как с ними можно связаться.

Сопроводительное письмо к резюме

Сопроводительное письмо – средство, с помощью которого кандидат представляет работодателю, показывая при этом, почему он наилучшим образом подходит на вакансию, в то время как резюме – перечень достижений и должностей.

Советы

- резюме должно уместиться на одной странице формата А-4;
- писать резюме надо так, чтобы оно легко читалось. Резюме просматривают быстро (около 30 сек.). Необходимо помочь читателю сделать это более эффективно и с экономией времени;
- необходимо избегать использования аббревиатур;

- каждое резюме индивидуально, оно должно быть составлено на конкретную вакансию;

- резюме следует использовать для того, чтобы добиться собеседования, а не получить работу. Используйте интервью для более детального рассказа о Ваших преимуществах, чтобы познакомиться с работой;

- перед отправкой следует показать свое резюме кому-нибудь для рецензии.

Здание 1. Заполните на себя бланк резюме (см.ниже)

Задание 2. Прочитав текст информационного листа, составьте сопроводительное письмо к своему резюме.

Информационный лист

Сопроводительное письмо к резюме – это документ, в котором можно в более свободной форме представить себя с наилучшей стороны и заинтересовать работодателя.

Наличие сопроводительного письма к отклику на вакансию является дополнительным преимуществом соискателя при трудоустройстве.

Составление сопроводительного письма к отклику на вакансию начинается с обращения. Образцы обращений в сопроводительном письме:

- Здравствуйте!
- Добрый день!
- Уважаемые господа!
- Добрый день, ...(имя/г-н или г-жа .../ ФИО)
- Уважаемый/ая ...(имя/г-н или г-жа .../ ФИО)

Далее необходимо написать, на какую вакансию претендуете, откуда узнали о ней. По желанию можете сказать несколько слов о компании (ее успехах, лидерстве, стабильности и т.п.).

Например:

- Меня интересует / заинтересовала позиция...
- Ваша компания известна как лидер в области ...
- Недавно увидел / а на Вашем сайте/на сайте .../ в газете открытую вакансию ...

Затем необходимо сказать, почему обратились именно в эту компанию и хотите занять именно эту должность. Здесь можете сделать акцент на своих профессиональных достижениях, навыках работы.

Например:

- Могу охарактеризовать себя, как...
- У меня ... лет опыта в сфере ...
- Я свободно владею ...

В следующей части сопроводительного письма при отклике на вакансию необходимо выразить благодарность за прочтение письма и внимание к кандидатуре.

Например:

- Спасибо за уделенное время на прочтение письма
- Благодарю за внимание к моей кандидатуре
- Буду благодарен / благодарна, если Вы сможете мне перезвонить
- При необходимости смогу подъехать к Вам на собеседование в любое удобное для Вас время.

• Если у Вас возникнут какие-то вопросы, можете связаться со мной по указанному ниже телефону.

• С удовольствием приму предложение встретиться с Вами и более детально поговорить о...

Если вместе с сопроводительным письмом отправляется резюме, рекомендательное письмо, необходимо сказать:

- Мое резюме и рекомендации Вы найдете в присоединенном файле.

- Более детальную информацию о моей профессиональной деятельности Вы найдете в приложенном резюме.

Заканчивается составление сопроводительного письма к резюме следующими фразами:

- С наилучшими пожеланиями, ...(ФИО), ... (Подпись) Телефон: ...
- С уважением, ...(ФИО), ... (Подпись) Телефон: ...

Пример сопроводительного письма к резюме

Добрый день, уважаемая Татьяна!

На сайте <http://hh.ru> я узнал, что в Вашей компании открыта вакансия торгового представителя. Ознакомившись с перечнем квалификационных требований, я пришел к выводу, что могу претендовать на данную должность, учитывая тот факт, что уже почти 2 года работаю в сфере продаж, при этом эффективно выполняя поставленные передо мной планы и задачи.

Желаемый уровень заработной платы: от 1000\$.

Более детальную информацию о моих обязанностях и достижениях на должности торгового представителя Вы можете увидеть в приложенном резюме. С удовольствием приму предложение встретиться с Вами и рассказать более подробно о своем профессиональном опыте работы и возможном потенциале. Вы можете связаться со мной по телефону (495) 111-11-11.

Заранее благодарю Вас за внимание к письму и уделенное моей кандидатуре время.

С уважением, Комаров Юрий Викторович

Профессиональные ключевые навыки повара для резюме

- знание вкусовых качеств блюд; знание кухонь мира; знание правил ценообразования и калькуляции блюд; знание правил хранения продуктов; навыки открытия кухни с нуля; знание технологического оборудования; навыки подбора и обучения персонала; навыки приготовления различных блюд; умение оформлять блюда.

Бланк резюме

Личные данные	
Фамилия Имя Отчество:	
Пол:	
Дата рождения:	
Гражданство:	
Место проживания:	
Контактная информация:	
Пожелания к месту работы	
Должность:	
Область деятельности:	
Зарплата (минимум):	
Тип занятости:	
Опыт работы	
Профессиональные навыки	
Образование	

Дополнительные сведения	
Семейное положение:	
Дети:	
Знания иностранных языков:	
Владение компьютером:	
Личные качества:	
Рекомендации:	
Готовность к командировкам:	
Готовность к переезду:	

Сопроводительное письмо

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 26. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.

Цель практического занятия: научиться строить план профессиональной ориентации персонала, а также своей карьеры.

Оборудование, приборы, аппаратура, материалы: персональный компьютер с выходом в Интернет.

Краткие теоретические сведения:

План карьеры - творческая работа, синтезирующая представления о характере и принципах планирования карьеры, а также самоопределение в типологии карьерных процессов.

План карьеры систематизирует представление о специфике рынка труда и рынка образовательных услуг применительно к выбранной профессии в соотношении с собственными ценностями, способностями и интересами.

Задание № 1. Перенеситесь в ближайшее будущее. Представьте себе, что вы правильно выбрали профессию, успешно пройден курс обучения, в руках документ об образовании и огромное желание устроиться на работу. Что может помешать вам трудоустроиться, несмотря на то что есть вакансия?

Методические указания по выполнению задания:

1. После того как вы предоставите свой вариант ответа, предлагается обсудить возможные причины отказа в принятии на работу

Возможные причины отказа в принятии на работу:

- * документ об образовании с низкими показателями успеваемости;
- * жалкий внешний вид;
 - * неумение изъясняться: слабый голос, невыразительная дикция, ошибки в речи;
 - * отсутствие плана карьеры, чётких целей и задач (просто ищет работу), чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересован только в более высокой зарплате;
- * нежелание начать снизу: хочет слишком много и слишком быстро;
- * недостаток такта, вежливости;
- * недостаточная живость, вялость, ленивость;
- * нежелание смотреть в глаза собеседнику;
- * мало чувства юмора;
- * мало знаний по профессии, узость интересов;
- * подчёркивание, что имеет знакомство с вышестоящими;
- * опоздание на собеседование без уважительных причин;
 - * невоспитанность, т.е. не поблагодарил собеседника за уделённое время и т.д.;
 - * неопределённость ответов на вопросы.

2. После обсуждения причин, препятствующих приёму на работу, обдумайте составляющие успеха делового человека.

Составляющие успеха делового человека:

- * Здоровье;
- * Цель;
- * призвание;
- * способности;
- * трудолюбие;
- * профессионализм;
- * деловой этикет;
- * внутренняя культура.

3. Для того чтобы проверить, какими качествами вы уже обладаете, мы проведём с вами тестирование.

Инструкция: в течение 15 минут (время засекается) ответьте на вопрос: «Кто я?» Используйте для этой цели 20 слов или предложений. Пишите не раздумывая, сразу то, что приходит в голову.

А теперь посчитайте, сколько слов или предложений написали. Чем большее количество слов или предложений вы написали за определённое время, тем выше у вас уровень самопрезентации. Проверьте, все ли 15 минут вы использовали или прекратили в середине - подумалось, что всё сказано. Если работа прекращена раньше, это говорит об ограниченных представлениях о себе.

Если ответов не более 8 - это означает, что ты или не хочешь представляться даже самому себе, или не думаешь о себе и пользуешься в повседневной жизни простыми и очевидными характеристиками.

Если ответов от 9 до 17 - средний, умеренный уровень самопрезентации. Подумай, что мешало отвечать? Каких умений и знаний не хватает? Когда ответов 18 и более - это говорит о высоком уровне самопрезентации. Ты смотришь на себя с разных сторон.

Ответов больше 21 - не писал ли ты, что попало, чтобы написать как можно больше своих качеств?

Проверьте, что вы записали, сделайте вывод, владеете ли вы уже сейчас качествами, которые характеризовали бы вас как образованного и делового человека.

Мини-дискуссия

Вопросы для дискуссии:

1. Нужно ли качественное образование для того, чтобы торговать на рынке?

2. Прокомментируйте высказывания Козьмы Пруткова:

* «Глупец гадает, напротив того, мудрец проходит жизнь, как огород, наперед зная, что кой-где выдержится ему репа, а кой-где и редька».

* «Полезнее пройти путь жизни, чем всю вселенную».

Для того, чтобы правильно выбрать профессиональную сферу, необходимо адекватно оценить свои способности и возможности.

Задание 2. Определите свой личный потенциал (способности, личностные деловые, моральные, эмоционально-волевые и интеллектуальные качества, умения, навыки, знания).

Методические указания по выполнению задания: Для этого проанализируйте свои крупнейшие успехи, достижения и крупнейшие поражения, с помощью предлагаемых таблиц.

Баланс личных успехов		
Мои крупнейшие успехи, достижения и т.п.	Как я этого добился (способности, которые для этого были необходимы)	
Личный отрицательный баланс		
Мои поражения, неудачи и т.п.	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолевал неудачи?

Путём анализа своих способностей вы определите, каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете. Необходимо развивать этот потенциал. Знать же свои недостатки - значит, укреплять свои сильные стороны.

Задание 3. Сгруппируйте выявленные вами достоинства и недостатки и выделите 2-3 важнейшие как сильные, так и слабые стороны.

Методические указания по выполнению задания: Подобный «срез» личных качеств является предпосылкой для выбора профессиональной деятельности и планирования дальнейших шагов и мер достижению целей.

Срез способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Социальные и коммуникативные качества	1. 2.3.	1.2. 3.
Личные способности (к точным, гуманитарным/ естественным наукам; технические или творческие способности)	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные качества, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Деловые качества	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Другие	1. 2.3.	1. 2. 3.

Задание 4. Постройте индивидуальный план профессиональной карьеры.

Методические указания по выполнению задания:

Для выполнения этого задания обучающемуся предлагается примерная структура индивидуального плана профессиональной карьеры:

1. Титульный лист.
2. Оглавление (содержание).
3. Введение (обоснование правильности своего профессионального выбора; определение личной актуальности процесса планирования карьеры; описание выбранной профессии. "

Сравнительный анализ жизненных ценностей и ценностей, которые можно реализовать в выбранной профессиональной сфере.

4. Декларация жизненных целей (перечень важнейших личных и профессиональных целей).

5. Описание своей профессиональной цели во внешней (статусно - ролевая характеристика) и внутренней (ценностная позиция) форме.

6. Анализ собственных достоинств: определение сильных сторон личности, востребованных в выбранной профессии, сравнение с профессионально- важными качествами.

7. Определение методов дальнейшего развития качеств характера, требуемых умений и навыков.

8. Анализ собственных недостатков, выявление личностных характеристик препятствующих успешной профессиональной самореализации.

9. Составление плана саморазвития и самовоспитания.

Развёрнутый план карьеры:

- а) возможный тип карьеры в данной специальности.
- б) приоритетные принципы и правила планирования карьеры.
- в) анализ роли внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на планирование карьеры.

10. Выявление внутренних ресурсов личности (преимущества темперамента, эффективность личных способов деятельности, особенности мотивации к профессиональной деятельности).

11. Анализ местного рынка образовательных услуг и рынка труда.

12. Описание запасного варианта получения профессии и профессионального выбора.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 27. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Цель практического занятия: приобрести практические навыки по управлению деловой карьеры.

Теоретические сведения

Как показывает практика все виды служебной карьеры основаны на 4 основных моделях.



Рисунок 1 – Типовая модель «Трамплин»

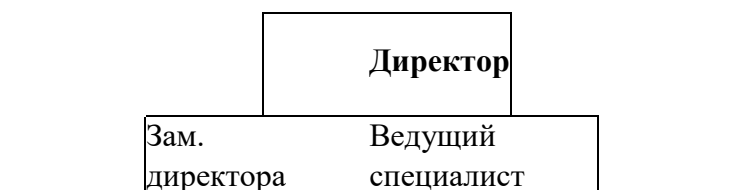
Модель карьеры «Трамплин» состоит в том, что приобретая на каждой ступени достаточный опыт, профессиональные знания и умения, умение работать с коллективом, сотрудник поднимается на более высокую ступень, вплоть до директора, на которой он задерживается на неопределенный срок, часто до смерти. Недостатком является то, что достигнув высокого служебного положения, сотрудник держится за место вследствие; достаточно высоких благ, которые дает место; т.к. его устраивает заработная плата, коллектив, работа, что часто является тормозом производства в результате самоуспокоенности руководителя и не желание (не умение) принимать экстремальное решение.

Карьера «Лестница» отличается от «Трамплина» тем, что пребывает на руководящей должности определенный срок. Руководитель начинает планомерный спуск, что является гуманным, щадящим его здоровье фактором, т.к. стресс от необходимости постоянных принятий кардинальных решений снижается, а дань уважения высоким профессиональных и личных заслуг руководителя перед предприятием имеет место. Кроме того, отсутствует самоуспокоенность и не закрыта дорога молодым талантливым руководителям - движущей силе производства.

Источниковедческий анализ научных разработок и исследования служебной карьеры более 1000 руководителей и специалистов предприятий, проходивших обучение в НИМБ, показали, что все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

Карьера "трамплин" широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный пул, работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные, но лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом "прыжок с трамплина" в виду ухода на пенсию.

Карьера "трамплин" наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. Н силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера "трамплин" может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.



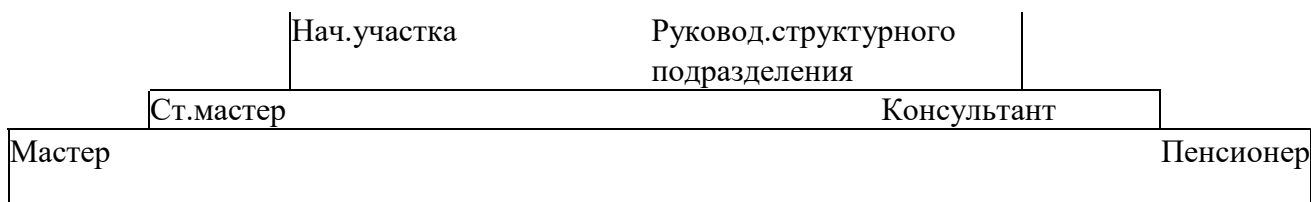


Рисунок 2 – Типовая модель «Лестница»

Модель карьеры "лестница" предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с "первых ролей". Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) и гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

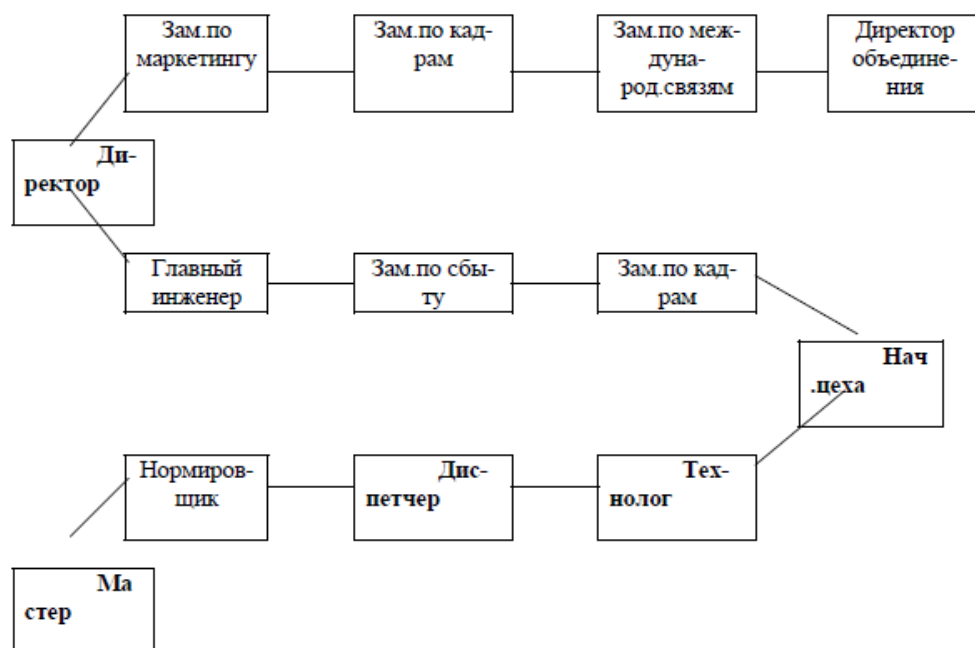


Рисунок 3 – Типовая модель «Змея»

Модель карьеры "змея" пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 г.). Например, мастер после обучения и школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия,

руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления.

Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления; четкой системы назначения и перемещения и легальное изучение социального-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

При несоблюдении ротации кадров карьера "змея" теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

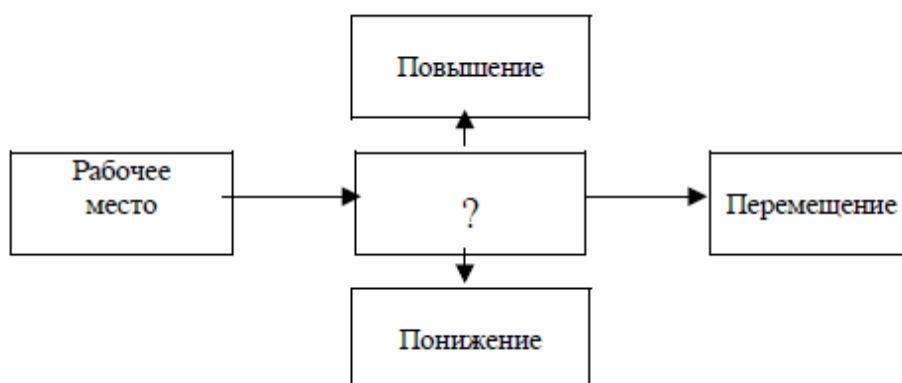


Рисунок 4 – Типовая модель «Перепутье»

Модель карьеры "перепутье" предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы проведение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. О своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Модель карьеры "Змея" позволяет вырастить высококлассного линейного руководителя, т.к. чтобы дойти до высшего уровня управления человек проходит все должности и поэтому прекрасно знает производство, способен принимать решения без консультации, что значительно ускоряет процесс принятия решений, ставить амбициозные задачи, будучи уверенным в возможности их решений. Свойственно для производства Японии.

Карьера «Перепутье» особо эффективна на производстве, где защищены права работников, где аттестация не является пустой формальностью и стимулирует необходимость повышения профессиональных знаний и умений. По результатам аттестации, в зависимости от набранного бала, работник:

- получает повышение, если его уровень соответствует необходимым требованиям более высокой должности;
- понижение, если он не соответствует занимаемой должности (увольнение);
- перемещение на аналогичную должность, если его уровень соответствует занимаемой должности, при этом производство получает нового руководителя и его взгляд со стороны может дать серьезный рывок вперед.

Планирование карьеры

Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника. Данный вопрос относится к числу малоисследованных в теории управления и может быть решен на основе применения совокупности методов.

Во-первых, путем источниковедческого анализа листков по учету кадров с последующей статистической обработкой данных о продолжительности занятия идентичных должностей. Недостатком этого способа является ориентация на прошлый опыт, который не может быть использован без корректировок при смене кадровой политики.

Во-вторых, на основе социологического или экспертного опроса ученых и руководителей предприятий о рациональном возрасте и сроке занятия должностей с последующей обработкой результатов. Недостатком этого способа является ограничение продолжительности прогнозируемого периода и отсутствие опыта, например, при переходе от административной к рыночной экономике.

В-третьих, путем совмещения указанных методов можно вывести для каждой должности руководителя и специалиста рациональные значения возраста и сроков занятия должности. Наличие нормативного рейтинга по должности и фактического рейтинга, полученного работником в результате аттестации, позволяют сделать вывод о целесообразности и способах продвижения по службе конкретного работника.

Ход работы

- 1) На основе таблицы 1 и теста (Приложение А), определить навыки руководителя;
- 2) на основе структуры (Приложение Б) построить карьеру руководителя.

Контрольные вопросы

- 1) Принципы и методы расстановки персонала;
- 2) типовые модели карьеры
- 3) движение и увольнение персонала;
- 4) планирование карьеры;
- 5) выбор карьеры.

Приложение А
(обязательное)

Этапы жизненного пути и карьеры персонала

Таблица 1 – Этапы жизненного пути и карьеры персонала

Возрастные фазы карьеры	Жизненный путь		
	Трудовая деятельность	Социальная сфера (семья, друзья и т.д.)	Биопсихологическая сфера
Ранняя (17-30)	Выбор профессии; образование; вступление в должность; осмысление пути.	Молодость; семья; друзья.	Развитие стиля жизни; развитие профессиональных ориентаций.
Средняя(30-45)	Всесторонняя ориентация; высокая отдача; регулярная результативность.	Подростающие дети; ответственность за родителей; новые друзья.	Осознание различий между мечтами и реальностью; поиск компромиссов.
Зрелая (45-60)	Регулярная результативность; кризис жизненных средств.	Смерть друзей; общественные заботы.	Основные пути.

Тест №1

Ключ к тесту:

25 – 28 – отличные способности к бизнесу;

21 – 24 – очень хорошие способности;

17 – 20 – хорошие способности;

13 – 16 – средние способности;

менее 12 – лучше не заниматься бизнесом.

Таблица 2 - Тестовая оценка качеств предпринимателя

Наименование качества	Балл			
	4	3	2	1
Инициативность	Ищет дополнительные задания	Находчивый, смекалистый	Выполняет задания без указания руководителя	Безынициативный и ждет указаний
Отношение к другим	Дружелюбный	Приятный в общении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный и уверенный в себе	Умело отдает эффективные команды	Имеет мало последователей	Не имеет последователей
Ответственность	Всегда ответственный	Соглашается с поручениями	Неохотно соглашается	Уклоняется от поручений
Организационные способности	Логичен, организован, пунктуален	Способный организатор	Средний	Плохие
Целеустремленность, упорство	Не боится трудностей	Предпринимает постоянные усилия к достижению цели	Средний уровень усилий	Нет упорства
Решительность	Быстрый, точный	Основательный, осторожный	Действует быстро, решительно	Всегда сомневается

Приложение Б (обязательное)

Карьера молодого специалиста

Таблица 2 – Карьера молодого специалиста

Должность	Возраст	Условия продвижения	Навыки, качества	Оценка результатов труда
Стажер-специалист (предприниматель)	20-25			
Мастер-бригадир				
Начальник участка				
Начальник цеха				
Зам. директора предприятия				
Директор предприятия				
Зам. директора предприятия				
Главный специалист				
Консультант директора	60-65			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 28. ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ КАНДИДАТУР НА ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель практического занятия: научиться проводить оценку деловых качеств кандидатур на должность руководителя.

Теоретические сведения

Руководитель - лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией либо выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Выбор кандидатов на роль руководителей - задача ответственная для каждого специалиста, принимающего кадровые решения и хорошо представляющего комплекс критериев и факторов, влияющих на окончательный выбор. Практика показывает, что выбор руководителя зачастую осуществляется на основе искаженной информации, связанной с так называемым «эффектом ореола»: переоценкой одних качеств потенциальных кандидатов и игнорированием других. Например, при оценке отличных профессиональных возможностей будущего руководителя упускается из виду его консервативность и неприятие нововведений. Таким образом, оценка часто основывается на слухах или случайной и неполной информации. Для преодоления проблем, связанных с выдвижением и отбором кандидатов на руководящие должности, каждой компании необходимо выделить собственные критерии профессиональной пригодности и разработать оценочную процедуру.

Процедура оценки зависит от следующих основных условий:

Кандидат на руководящую должность может быть выдвинут из рядовых сотрудников, при условии, что компания заинтересована в том, чтобы выявлять потенциальных лидеров и впоследствии рекомендовать их на вакантные руководящие позиции. Такой кандидат оценивается группой работников (непосредственный руководитель,

ответственные менеджеры, коллеги), наблюдающих за его деятельностью в различных ситуациях в течение длительного периода.

Дополнительно проведенное психологическое тестирование помогает выявить «сильные» и «слабые» стороны кандидата. Подобный метод оценки дает возможность использовать широкий ряд критериев и сделать окончательный вывод на основе сбалансированной и полной информации.

Кандидат на руководящую должность может быть принят со стороны, по протекции или самостоятельному обращению. В этом случае процедура отбора предполагает оценку личностного потенциала претендента и обычно работать приходится «с нуля». Процесс этот более сложный и трудоемкий и, как правило, носит более формализованный характер. Традиционно он состоит из анкетирования, оценочной беседы и психологического тестирования. Окончательный вывод делается по результатам экспертной оценки.

Практика показывает, как бы тщательно не происходил подбор управленческих кадров, решающим критерием правильности подбора кадров является их творческие достижения в самом процессе управленческой деятельности, ее эффективность. Поэтому организация подбора и расстановки кадров должна предусматривать также возможность перестановки работников, использование которых в управленческой деятельности на данном уровне или должности оказалось малоэффективным. Таких работников лучше использовать на должностях руководителей более низкого уровня или же как специалистов.

Характеристика руководителя только по основным служебным функциям и необходимым для выполнения этих функций знаниям недостаточна для научного подхода к формированию кадров управления. Она не учитывает социальный облик и личные качества кандидата на руководящую должность. Нужна комплексная характеристика труда руководителя, которая позволила бы осуществить правильный научный подбор работников управления, и, прежде всего хозяйственных руководителей. Решению этой проблемы, может способствовать разработка профессиограмм, т. е. Перечня качеств руководителя в соответствии с должностью, на которую он выдвигается. По сути *профессиограммы* - это профессионально-квалификационные модели руководящих работников. Профессиограмма включает в себя должностную характеристику и модель должности (совокупность требований, предъявляемых к работнику). В первой части (должностной характеристике) раскрывается содержательная сторона профессиограммы, определяется круг обязанностей конкретного руководителя (его функции, права и ответственность), место руководителя в системе управления, раскрывается содержание его труда. Эта часть должна быть разработана с учетом особенностей управляемого объекта на основе рационального разделения труда между линейными и функциональными руководителями. Должностная характеристика включает в себя общий раздел, в котором определяется подчиненность, порядок назначения на должность и освобождение от нее; перечисляются основные задачи, обязанности и права руководителя; устанавливается ответственность за невыполнение возложенных обязанностей и не использование предоставленных прав; определяется система аттестации. Вторая часть профессиограммы (модель должности) руководителя включает в себя совокупность требований, предъявляемых к кандидатам, претендующим на ее замещение. Эти требования делятся на две группы - общие и специфические. Общие требования к руководителю вырабатываются исходя из общественных условий производства, целенаправленности его развития и ведущей роли руководителя в системе управления. С учетом профессиограммы оцениваются возможности кандидата на руководящую должность. Составляется его характеристика в строгом соответствии со структурой профессиограммы. Помимо перечисленных качеств руководитель должен обладать даром убеждения, уметь поднять возглавляемый им коллектив на решения новых важных задач. К любому умелому, деловому хозяйственному руководителю применимы оценки: знающий дело, чувствующий перспективу, инициативный работник. Конечно, руководитель должен, прежде всего, быть

компетентным. Но особенность нынешнего этапа развития нашей экономики такова, что одним из главных качеств становится умение руководителя работать с людьми, понять, повести их за собой, стать для коллектива действительно уважаемым, авторитетным лидером, а это значит, что руководитель должен обладать наряду с прочими достоинствами положительными личными качествами. Личные качества характеризуются морально-этическими и психофизиологическими свойствами конкретного человека. К морально-этическим качествам можно отнести честность, самокритичность, уважительное отношение к сотрудникам, дисциплинированность, справедливость, принципиальность, трудолюбие и т. п. Психофизиологические свойства - это возраст, здоровье, темперамент, способности и др. Личные качества руководителя сказываются на его взаимоотношениях с возглавляемым им коллективом. Не могут быть хорошие взаимоотношения с коллективом и результаты деятельности, если руководитель стремится подлаживаться ко мнению всех, потакает не добросовестным, недисциплинированным работникам, хотя на первых порах он, возможно, и завоевывает своеобразную популярность “душевного” руководителя. Такие личные качества руководителя, как принципиальность, решительность, безусловно, необходимы для того, чтобы неукоснительно проводить в жизнь линию партии и государства. Существенные различия в наборе качеств руководящих кадров зависят и от уровня руководителя, и от характера принимаемых им решений. Решения руководителей на более высоком уровне управления имеют сложный и долгосрочный характер, на более низком уровне характеризуются частным содержанием и связаны в значительной мере с решениями, принимаемыми вышестоящими руководителями.

Задание 1.

Разработать профессиограмму руководителя, содержащую перечень профессиональных и личностных качеств, а также степень их значимости.

№ п/п	Наименование качества	Идеальное значение в баллах (10 б)
Профессиональные качества		
1	Умение убеждать	
2	Уровень образования	9
3	Опыт работы	
Личностные качества		
	Умение идти на компромисс	8

Задание 2.

Правлению ПАО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора (таблица 1) и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

Таблица 1 - Данные о кандидатах на должность коммерческого директора ПАО «ТД «Лира»

№ п/п	Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
1	Возраст (лет)	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	Рабочий, продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам. главного бухгалтера, гл. бухгалтер	Делопроизводитель, мл. юрист-консультант, юрисконсульт, начальник юридического отдела
7	Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления ПАО	Член правления ПАО
8	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	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 17 лет)
11	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым	Удовлетворительное	Хорошее

			заболеванием		
--	--	--	--------------	--	--

Сравнение реальных качеств претендентов на **должность заместителя генерального директора по персоналу** организации с идеальными качествами

Фамилия претендента	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах
Тарасов В.К.	Умение идти на компромисс	8	5
Пономарев Л.И.			7
Зубова И.П.			?
Макаров С.Ф.			?
Тарасов В.К.	Уровень образования	9	?
Пономарев Л.И.			?
Зубова И.П.			?
Макаров С.Ф.			?

Задание № 4.

Сформулировать вывод с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению ее профессиональной деятельности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 29. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель практического занятия: развитие у обучающихся навыков подготовки аттестации работников, знакомство с основными методами оценки результативности труда на предприятии, а также с порядком ее проведения.

Теоретические сведения

Аттестация персонала — это **процедура систематической формализованной** оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности сотрудников требованиям выполняемой работы.

В соответствии с планом проведения аттестации на предприятии в первую очередь издается приказ по предприятию о проведении аттестации (не позднее, чем за полтора-два месяца до ее начала), в котором должны быть отражены следующие вопросы:

- состав аттестационной комиссии (пять-семь человек, в т. ч. председатель);
- сроки проведения аттестации;
- график проведения аттестации с указанием фамилий участников;
- сроки подготовки отзывов (характеристик) на аттестуемый персонал;
- сроки подготовки заключений по результатам аттестации;
- перечень лиц, ответственных за общий контроль исполнения приказа.

Выбор показателей (критериев) для аттестации зависит от ее целей и выдвигаемых к ней требований. Основными критериями являются:

- объем работы;
- качество работы;
- поведение на рабочем месте и отношения с другими сотрудниками;
- дисциплинированность;
- обладание способностями и ЗУН (знаний, умений, навыков), необходимыми для данной должности;
- инициативность, стремление взять на себя большую ответственность;

- обладание способностями ЗУН, которые выходят за рамки требований к занимаемой должности.

Методы оценки труда

Методы индивидуальной оценки. *Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Оценочная анкета (фрагмент)

Заполняется самим работником

Общение с коллегами:

- пишу ясно и кратко
- говорю ясно и кратко
- хорошо работаю с коллегами
- хорошо работаю с подчиненными
- хорошо работаю с начальниками
- учтив, всегда помогаю клиентам
- убедительно излагаю идеи

Навыки работы/опыт

- всегда завершаю рабочие заседания
- знаю основные аспекты работы
- немного нуждаюсь в контроле
- иногда делаю ошибки
- работаю по графику
- знаком с современными достижениями в данной области

Планирование работы

- устанавливаю себе реальные задачи
- точно анализирую запросы и нужды
- результативен
- разрабатываю большое количество решений
- эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

Организация личного труда

- содержу документацию в полном порядке
- распределяю задания должным образом
- проверяю эффективность действий
- определяю основные цели работы
- экономлю и эффективно использую время

Контроль

- твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур
- определяю приемлемые стандарты качества
- не выхожу за рамки установленных расходов

Прочие качества

- знаю, где искать информацию
- разрабатываю и развиваю творческие идеи
- хорошо справляюсь с работой при наличии давления
- приспосабливаюсь к переменам
- принимаю хорошие решения

Подпись работника _____ Дата _____

Модификация оценочной анкеты — *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти

описания как бы по шкале от “отлично” до “плохо”, в результате чего появляется “ключ” анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Анкета заданного выбора (фрагмент)

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку “1” получает наиболее характерная черта работника, оценку “4” — наименее характерная черта.

- _____ не ждет проблем
- _____ схватывает объяснение “на лету”
- _____ редко теряет время
- _____ с ним легко разговаривать
- _____ становится лидером при работе в группе
- _____ теряет время на необходимые аспекты работы
- _____ спокоен и невозмутим при любой ситуации
- _____ много работает

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Бланк по оценке поведенческих установок

Инженерная компетенция

(непосредственно связанная с исполнением проектов) (фрагмент)

Фамилия инженера _____

- 9— Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом
- 8— Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий
- 7—
- 6— Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий
- 5—
- 4— Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием
- 3—
- 2— Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения
- 1—

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний “правильного” и “неправильного” поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки

результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Бланк наблюдения за поведением (фрагмент)

Поведение на работе

- 1 Приходит на работу пять дней в неделю
- | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Почти
никогда | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Почти
всегда |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
- 2 Приходит на работу вовремя
- | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Почти
никогда | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Почти
всегда |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
- 3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает
- | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Почти
никогда | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Почти
всегда |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
- 4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия
- | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| Почти
никогда | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | Почти
всегда |
|------------------|---|---|---|---|---|-----------------|

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних. Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации*. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Например:

10% — неудовлетворительно

20% — удовлетворительно

40% — вполне удовлетворительно

20% — хорошо
10% — отлично

всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Руководитель любого подразделения организации может провести оценку своих сотрудников (даже без участия специалистов службы управления персоналом) по мере необходимости, применив следующие критерии оценки персонала по пятибалльной шкале (пример):

1. **Качество работы.** Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

- (5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

- (4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

- (3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

- (2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

- (1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

2. **Объем работ (количество).** Работа выполняется в запланированном объеме.

- (5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.

- (4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

- (3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

- (2) Работает медленно. Необходимо подгонять.

- (1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

3. **Присутствие на работе (трудовая дисциплина).** В рабочее время занят работой.

Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

- (5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

- (4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине.

Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

- (3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.

- (2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

- (1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

4. **Лояльность к организации (отделу).** Уважительное отношение к организации.

- (5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

- (4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.

- (3) Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.
 - (2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.
 - (1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами.
- Таким образом, руководитель подразделения может сделать определенные выводы по своему персоналу.

Деловая игра «Оценка результативности труда работников»

Задание 1. На предприятии, созданном Вами ранее, необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и его потенциала. Эта работа будет проводиться по двум направлениям: аттестация и оценка результативности с использованием методов оценки.

Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- 1) издать приказ о ее проведении;
- 2) определить порядок проведения;
- 3) создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) составить список:
 - аттестуемых;
 - занимаемых ими должностей;
 - их обязанностей;
 - стандартов деятельности (по одному служащему);
 - целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации);
 - ключевых факторов данной должности.

Результаты представить в таблице;

- 5) подготовить критерии оценки аттестуемых (содержание аттестации), установить их значимость;
- 6) ввести шкалу критериев;
- 7) составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо: определить методы оценки труда рабочих (не менее двух), которые Вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения.

Задание 2. Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат.

Выносятся результат обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

Требования к оформлению отчета.

Отчет должен содержать:

- 1) название, вид деятельности и цель Вашего предприятия на данном этапе;
- 2) все данные, которые необходимо было определить в задании I, с учетом корректировки.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКА (ОБРАЗЕЦ)

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Дата рождения _____ 3. Общий стаж работы _____
4. Стаж работы в Компании _____ в занимаемой должности _____
5. Занимаемая должность на момент аттестации _____
6. Образование: _____ учебное заведение _____
 специальность _____ квалификация _____
7. Переподготовка (повышение квалификации) _____
8. Содержание аттестации:

1. Профессиональная подготовка, совершенствование специальных знаний;	
2. Умение применять полученные знания на практике;	
3. Отношение к работе, внешний вид аттестуемого;	
4. Достигнутые успехи и недостатки в работе;	
5. Способность качественно выполнять поставленные задачи, проявлять инициативу, быстро ориентироваться и умело действовать в сложной обстановке.	
6. Умение работать в коллективе.	

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации

10. Решение аттестационной комиссии по результатам аттестации

11. Рекомендации аттестационной комиссии

12. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым сотрудником

13. Примечания

Председатель

аттестационной комиссии _____

подпись

расшифровка подписи

Члены

аттестационной комиссии _____

подпись

расшифровка подписи

подпись

расшифровка подписи

« _____ » _____ 202 г.

2. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Самостоятельное изучение дисциплины является одной из важнейших форм подготовки студентов при обучении в вузе и требует выполнения предложенных ниже методических рекомендаций.

1. Самостоятельное изучение дисциплины осуществляется на основе выданных студенту преподавателем рекомендаций по выполнению всех заданий, предусмотренных учебным планом и программой.

В первую очередь необходимо уяснить цель и задачи изучаемой дисциплины, оценить объем материала, отведенного для изучения студентами самостоятельно, подобрать основную и дополнительную литературу, выявить наиболее острые проблемы, стоящие по вопросам изучаемой дисциплины.

2. В самостоятельную работу студентов, кроме того, входит выполнение контрольной работы и других заданий в соответствии с учебным планом и программой. Они должны выполняться в соответствии с требованиями методических рекомендаций, выданных кафедрой, и представлены в установленные руководителем сроки.

3. Изучая первоисточники, целесообразно законспектировать тот материал, который не сообщался студентам на лекциях.

4. В самостоятельной работе студентам рекомендуется активное использование специальных и общего назначения словарей, справочников, энциклопедий, так как не всегда все термины и понятия в учебной литературе раскрыты полностью; словарный запас позволяет расширить кругозор студента быстрее ориентироваться в достаточно сложном материале. Целесообразно выписывать эти понятия в специально отведенную тетрадь.

5. Самостоятельная работа студента проводится под руководством преподавателя, ведущего изучаемую дисциплину при личном общении, во время занятий и, в случае необходимости, в режиме ЭИОС.

6. Результатом самостоятельной подготовки студентов должно явиться более качественное усвоение материала изучаемого курса, скорейшее освоение программы обучения, расширение диапазона специальных знаний по изучаемой дисциплине, а также готовность к предоставлению услуг по моделированию, конструированию и художественному оформлению швейных, трикотажных, меховых, кожаных изделий различного ассортимента с учетом пожеланий заказчика и тенденций моды.

Лист изменений и дополнений в рабочую программу профессионального модуля

№ п/п	Вид дополнений и изменений	Причина внесения изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены, подпись заведующего кафедры