

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и экономики природопользования

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Методические указания к практическим занятиям
для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент»,
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»**

Минск 2009

УДК 005.95 (076.5)

ББК 88я73

У67

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель

Е. В. Мещерякова

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент

Г. И. Кевра

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2009 год. Поз. 58.

Для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

© УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2009

ПРЕДИСЛОВИЕ

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные технологии и благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Управление персоналом как учебная дисциплина имеет своей целью изучение управления трудовыми ресурсами на уровне предприятия. Актуальность курса «Управление персоналом» обусловлена возрастающим интересом к проблемам управления кадрами как к важнейшему фактору эффективной деятельности предприятия и, в связи с этим, необходимостью подготовки кадров, способных на высоком профессиональном уровне решать задачи перехода к рыночной экономике. Функционирование предприятия в условиях рыночной экономики формирует новые требования к кадрам управления: это высокий уровень специальных знаний; оперативность принятия управленческих решений; знание особенностей построения кадровой политики предприятия, методов воздействия на персонал; способность решать проблемы в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды. Задачей изучения учебного курса «Управление персоналом» является формирование у студентов знаний по основам теории управления персоналом предприятия исходя из согласованности различных аспектов управления: административно-распорядительного, экономико-организационного, социально-психологического.

Цель методических указаний к практическим занятиям – дать студентам экономических специальностей базу для освоения практических навыков по курсу «Управление персоналом».

ОТБОР КАДРОВ

На первом этапе отбора кадров необходимо установить, какие обязанности нужно выполнять работнику на этой должности и какова должна быть его квалификация. Помочь в этом может квалификационная карта и карта компетенций (портрет идеального сотрудника). Также используется должностная инструкция.

Требуется определить специфические черты характера и поведения, которые вы ищите в кандидате, и «индикаторы», по которым вы будете судить о наличии этих черт. Анализируются те черты характера и особенности поведения, которые будут сказываться на качестве будущей работы.

Индикаторы в данном случае – это проявления черт характера в демонстрируемом поведении кандидата. Например, черта характера – позитивность, индикатор – положительные отзывы о прошлой работе и учебном заведении. Черта характера – коммуникабельность, индикатор – с ним легко говорить и его легко слушать. Черта характера – желание побеждать, индикатор – с энтузиазмом решает трудные задачи, и т. д.

При отборе кадров используется ряд инструментальных методов и методик, позволяющих не только отобрать грамотного и квалифицированного специалиста, но и человека, который хорошо впишется в сформированный рабочий коллектив. В первую очередь это тесты, деловые и ролевые игры, собеседование.

Перед собеседованием проводится предварительный отбор, состоящий из просмотра резюме и телефонного интервью. Цель предварительного этапа – сэкономить время и исключить неквалифицированных кандидатов. Как только из ответов кандидата станет ясно, что его квалификация недостаточна, вежливо, но твердо прекратите интервью.

Если по квалификационным признакам он подходит для занятия должности, на которую претендует, то его приглашают на собеседование. Во время телефонного звонка кандидату назначается место и время проведения собеседования, но не обсуждаются вопросы, связанные с будущей должностью и вознаграждением.

В случае, когда вы предупреждаете кандидата в телефонном разговоре, что если вы не вызовете его в назначенное время, то это будет означать отказ, письмо-отказ не требуется. Если он не был отвергнут вами во время телефонного интервью и не предупрежден, то

он должен получить письмо-отказ в случае, если его кандидатура оказалась неподходящей. Нежелательно сообщать причину отказа в письме, так как это может вызвать ненужные споры и судебные разбирательства. Вы просто пишете, что нашли более подходящего кандидата, а его координаты оставляете в своем банке данных на случай появления работы для него.

При анализе резюме обращается внимание на полноту сообщенных сведений, внешний вид, четкость изложения и аккуратность оформления, изменения мест работы и учебы, квалификацию, соответствие дат и т. д.

Для отбора кадров используются различные *тесты, прогностические и практические методы*.

Личностные опросники: тест Кеттелла определяет профессиональную пригодность, тест ММРІ содержит 550 утверждений и устанавливает профессиональную непригодность, личностный опросник Айзенка диагностирует личностные качества.

Тесты общих способностей: тесты для одномерной оценки способностей – умение слушать, креативность, ассертивность, способность к обучению; тесты многофакторной оценки – оценивается группа способностей.

Имитационные тесты, выполнение которых позволяет имитировать будущую деятельность (набор и редактирование текста, вождение автомобиля и т. д.).

Прогностические методы: анкетные данные, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителей, личные беседы.

Практические методы – оценка на основании выполнения практических заданий.

Собеседование

Для достижения наибольшей эффективности процесса отбора рекомендуется проводить минимум два интервью перед принятием окончательного решения. Первое интервью организовывается для предварительного отбора. Второе – для более глубокого изучения работника, оно должно проводиться другим сотрудником.

Первое интервью может занять примерно 30 мин. После него у вас должно быть время, чтобы сделать необходимые пометки и подытожить материал собеседования. Второе, более глубокое, занимает около 1 ч и более.

Собеседование позволяет составить первое впечатление о кандидате, проанализировать возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

Формы собеседования. *Беседа по схеме*, или стандартизированное собеседование, – для всех кандидатов существует единый список вопросов, на которые они должны ответить. *Слабо формализованная беседа* – готовится круг основных вопросов, а детали выясняются в ходе собеседования. *Беседа не по схеме* – готовится только список тем, которые необходимо затронуть в процессе беседы.

Для проведения собеседования может быть использован *план семи пунктов*, который включает:

- 1) физические характеристики (здоровье, внешность, манеры);
- 2) образование и опыт;
- 3) интеллект, способность быстро схватывать суть проблемы;
- 4) способность к умственному труду, устной речи, счету;
- 5) интересы – то, чем кандидат интересуется вне работы, хобби, которое его характеризует;
- 6) диспозиции – ценностные характеристики или качества;
- 7) личное восприятие (влияние будущей работы на личную жизнь).

При проведении собеседования избегайте проявления личных антипатий и предрассудков, а также не забывайте об имидже компании и помните, что собеседование – это своеобразный маркетинговый ход на рынке труда.

Каждому кандидату назначается свое время, и временной график проведения собеседования необходимо соблюдать – это подчеркивает имидж вашей организации. Не говорите слишком много, 80% времени должен говорить кандидат. Попробуйте сформулировать свои вопросы так, чтобы кандидат не мог предугадать устраивающий вас ответ. Не делайте поспешных выводов, если вас что-то насторожило в ответах, – разберитесь, почему это произошло.

Слушайте внимательно кандидата, не позволяйте ему взять инициативу на себя.

Структура проведения собеседования. 1-й этап. Начало. Установление контакта. Длительность этапа – 5 мин.

Во время проведения собеседования оценивается все – как кандидат постучался, открыл дверь, поздоровался, сел. Его подготовка к собеседованию – внешний вид, наличие необходимых документов, блокнота с ручкой. Надо постараться снять нервное напряжение, в котором он находится в силу определенной ситуации, поэтому первые

вопросы должны быть простые, раскрепощающие и заданы доброжелательным тоном. Обращайтесь к кандидату по имени.

2-й этап. Сбор данных. Вопросы кандидату. Длительность этапа при первичном интервью – 15 мин, при повторном – 30 мин и более. Ряд вопросов – в зависимости от уровня должности, на которую он претендует. Вопросы позволяют составить первое впечатление о кандидате, проанализировать возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

Избегайте закрытых вопросов. Задавайте вопросы, требующие развернутых ответов.

Используйте паузы. Посидите молча после того, как задали кандидату вопрос, дайте ему возможность подумать.

Заготовьте заранее список вопросов, которые зададите обязательно – это даст возможность сосредоточиться на ответах кандидата, а не на вопросах, которые надо задать, и вы возьмете ситуацию под контроль при максимально эффективном использовании времени.

3-й этап. Информирование. Если по первому впечатлению кандидат вас устраивает, то на следующем этапе вы отвечаете на те вопросы, которые интересуют его, что тоже используется как материал для анализа качеств его личности. Длительность этапа – 5 мин при первичном собеседовании, 15 – при повторном. Отвечайте на все вопросы кандидате честно и четко. Если он уволится в первые три месяца после поступления на работу, то это произойдет в первую очередь потому, что у него имелась не та или неполная информация по важным для него вопросам. А это – лишние финансовые затраты для организации. Могут быть полезны буклеты для поступающих на работы, должностные инструкции, резюме о социальном пакете в компании.

4-й этап. Завершение интервью и пост-собеседование. Длительность этапа – 5–10 мин. Когда собеседование закончено, вы благодарите собеседника и назначаете время, когда ему можно позвонить, чтобы узнать результаты, или сообщаете, когда вы позвоните сами. Если вы обещали позвонить, значит, это нужно сделать. Необходимо помнить, что любое собеседование – это возможность создания определенного имиджа для вашей организации на рынке.

В это время, когда собеседник уже расслабился и перестал себя контролировать, можно задать тот вопрос, на который вы не получили ответа, или прояснить то обстоятельство, которое осталось для вас невыясненным.

Не допускайте, чтобы фактор времени влиял на принятие решений.

И помните: отбор хорошего кандидата при малом количестве претендентов маловероятен. Вы должны иметь 5–10 кандидатов. Чем больше, тем лучше.

Тест

Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла (№ 105) (16PF-опросник). В настоящее время различные формы 16PF-опросника являются наиболее популярным средством экспресс-диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека. Опросник диагностирует черты личности, которые Р. Б. Кеттелл называет конституционными факторами. Изучение динамических факторов – мотивов, потребностей, интересов, ценностей – требует применения других методов. Это необходимо учитывать при интерпретации, так как реализация в поведении личностных черт и установок зависит от потребностей и характеристик ситуации.

Вам предлагается сокращенный вариант, который следует использовать в условиях дефицита времени. Он содержит 105 вопросов. Время обследования колеблется от 20 до 50 мин.

Ответы обсчитываются с помощью специального «ключа» (табл. 1). Совпадение ответов «а» и «с» оценивается двумя баллами, совпадение ответа «b» – одним баллом. Исключением является фактор В – здесь любое совпадение ответа с «ключом» дает 1 балл. Сумма баллов по каждой выделенной группе вопросов дает в результате значение фактора. Таким образом, максимальная оценка по каждому фактору – 12 баллов, по фактору В – 8 баллов; минимальная – 0 баллов.

Инструкция. Перед вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые свойства вашей личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Приготовьтесь отвечать искренне и точно. Отвечая на каждый вопрос, вы должны выбрать один из предлагаемых вам ответов – тот, который в наибольшей степени соответствует вашим взглядам, вашему представлению о себе. В самом опроснике ничего не пишите и не подчеркивайте.

Вопросы часто будут сформулированы не так точно, как вам хотелось бы. В таком случае, отвечая, старайтесь представить «среднюю», наиболее типичную ситуацию, которая соответствует смыслу вопроса, и на основе этого выбирайте ответ. Отвечать надо как можно точнее, но не слишком медленно, приблизительно на 5–6 вопросов за

минуту. Вы должны затратить на все ответы не более 30 мин. Старайтесь не прибегать слишком часто к промежуточным ответам. Обязательно отвечайте на все вопросы подряд, ничего не пропуская.

Таблица 1

Ключ к расшифровке факторов

	a	b	c		a	b	c		a	b	c		a	b	c		a	b	c		a	b	c	
1	x	x		18		x	x	35		x	x	52	x	x		69		x	x	86		x	x	MD
2		x	x	19	x	x		36		x	x	53	x	x		70	x	x		87		x	x	A
3		x		20			x	37		x		54			x	71	x		x	88			x	B
4	x	x		21	x	x		38		x	x	55	x	x		72		x	x	89		x	x	C
5		x	x	22		x	x	39	x	x		56	x	x		73		x	x	90	x	x		E
6		x	x	23	x	x		40		x	x	57	x	x		74	x	x		91		x	x	F
7	x	x		24		x	x	41	x	x		58		x	x	75	x	x		92		x	x	G
8	x	x		25		x	x	42		x	x	59	x	x		76	x	x		93		x	x	H
9	x	x		26	x	x		43		x	x	60	x	x		77		x	x	94		x	x	I
10	x	x		27		x	x	44		x	x	61		x	x	78	x	x		95	x	x		L
11		x	x	28		x	x	45	x	x		62	x	x		79	x	x		96		x	x	M
12		x	x	29	x	x		46	x	x		63	x	x		80		x	x	97		x	x	N
13		x	x	30	x	x		47		x	x	64	x	x		81		x	x	98	x	x		O
14	x	x		31	x	x		48		x	x	65		x	x	82		x	x	99	x	x		Q1
15	x	x		32		x	x	49	x	x		66	x	x		83		x	x	100		x	x	Q2
16	x	x		33	x	x		50	x	x		67		x	x	84		x	x	101		x	x	Q3
17	x	x		34		x	x	51		x	x	68	x	x		85		x	x	102	x	x		Q4
																				103		x	x	MD
																				104	x			B
																				105		x		B

Не старайтесь произвести хорошее впечатление своими ответами, они должны соответствовать действительности. В этом случае вы сможете лучше узнать себя.

Вопросы

- Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше.
 - да;
 - трудно сказать;
 - нет.
- Я бы вполне мог жить один, вдали от людей.
 - да;
 - иногда;
 - нет.
- Если бы я сказал, что небо находится «внизу» и что зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника:
 - бандитом;
 - святым;
 - тучей.

4. Когда я ложусь спать, я:
а) засыпаю быстро; б) нечто среднее; с) засыпаю с трудом.
5. Если бы я вел машину по дороге, где много других автомобилей, я предпочел бы:
а) пропустить вперед большинство машин;
б) не знаю;
с) обогнать все идущие впереди машины.
6. В компании я предоставляю возможность другим шутить и рассказывать всякие истории.
а) да; б) иногда; с) нет.
7. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка.
а) верно; б) трудно сказать; с) неверно.
8. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть.
а) да; б) иногда; с) нет.
9. Я бы скорее занимался:
а) фехтованием и танцами;
б) затрудняюсь сказать;
с) борьбой и баскетболом.
10. Меня забавляет, что то, что люди делают, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об этом.
а) да; б) иногда; с) нет.
11. Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями.
а) всегда; б) иногда; с) редко.
12. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь.
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
13. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом.
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
14. Мне больше нравится придумывать новые способы выполнения какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов.
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
15. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи.
а) верно; б) иногда; с) неверно.
16. Я думаю, что я менее чувствительный и легко возбуждаемый, чем большинство людей.
а) верно; б) затрудняюсь ответить; с) неверно.

17. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения.

- а) верно; б) не знаю; с) неверно.

Новый столбец

18. Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникало чувство раздражения по отношению к моим родителям.

- а) да; б) не знаю; с) нет.

19. Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:

- а) моим хорошим друзьям;
б) не знаю;
с) в своем дневнике.

20. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противоположности слова «неточный» – это:

- а) небрежный; б) тщательный; с) приблизительный.

21. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо.

- а) да; б) трудно сказать; с) нет.

22. Меня больше раздражают люди, которые:

- а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску;
б) затрудняюсь ответить;
с) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу.

23. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их.

- а) верно; б) не знаю; с) неверно.

24. Я думаю, что:

- а) не все надо делать одинаково тщательно;
б) затрудняюсь ответить;
с) любую работу следует выполнять тщательно, если вы за нее взялись.

25. Мне всегда приходится преодолевать смущение.

- а) да; б) возможно; с) нет.

26. Мои друзья чаще:

- а) советуются со мной;
б) делают то и другое поровну;
с) дают мне советы.

27. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачить его.

- а) да; б) иногда; с) нет.

28. Мне нравится друг:

- а) интересы которого имеют деловой и практический характер;

b) не знаю;
c) который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь.

29. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю.

a) верно; b) затрудняюсь ответить; c) неверно.

29. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки.

a) да; b) не знаю; c) нет.

30. Если бы я одинаково хорошо умел и то и другое, то предпочел бы:

a) играть в шахматы;

b) трудно сказать;

c) играть в городки.

32. Мне нравятся общительные, компанейские люди.

a) да; b) не знаю; c) нет.

33. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми.

a) да; b) трудно сказать; c) нет.

34. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда это необходимо.

a) да; b) иногда; c) нет.

Новый столбец

35. Мне бывает трудно признать, что я неправ.

a) да; b) иногда; c) нет.

36. На предприятии мне было бы интереснее:

a) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве;

b) трудно сказать;

c) беседовать с людьми, занимаясь общественной работой.

37. Какое слово не связано с двумя другими:

a) кошка; b) близко; c) солнце.

38. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:

a) раздражает меня;

b) нечто среднее;

c) не беспокоит меня совершенно.

39. Если бы у меня было много денег, то я:

a) позаботился бы о том, чтобы не вызывать к себе зависти;

b) не знаю;

c) жил бы, не стесняя себя ни в чем.

40. Худшее наказание для меня:
а) тяжелая работа;
б) не знаю;
с) быть запертым в одиночестве.
41. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов морали.
а) да; б) иногда; с) нет.
42. Мне говорили, что ребенком я был:
а) спокойным и любил оставаться один;
б) не знаю;
с) живым и подвижным.
43. Мне нравилась бы практическая повседневная работа с различными установками и машинами.
а) да; б) не знаю; с) нет.
44. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко для них.
а) да; б) трудно сказать; с) нет.
45. Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому что они кажутся мне неосуществимыми.
а) верно; б) затрудняюсь ответить; с) неверно.
46. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей.
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
47. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать.
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
48. В музыке я наслаждаюсь:
а) маршами в исполнении военных оркестров;
б) не знаю;
с) скрипичным соло.
49. Я бы скорее предпочел провести два летних месяца:
а) в деревне с одним или двумя друзьями;
б) затрудняюсь сказать;
с) возглавляя группу в туристском лагере.
50. Усилия, затраченные на составление планов:
а) никогда не лишние;
б) трудно сказать;
с) не стоят этого.

51. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня.

- а) верно; б) не знаю; с) неверно.

Новый столбец

52. Когда мне все удается, я нахожу эти дела легкими.

- а) всегда; б) иногда; с) редко.

53. Я предпочел бы скорее работать:

а) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и все время быть среди них;

б) затрудняюсь ответить;

с) архитектором, который в тихой комнате разрабатывает свой проект.

54. Дом так относится к комнате, как дерево:

- а) к лесу; б) к растению; с) к листу.

55. То, что я делаю, у меня не получается:

- а) редко; б) иногда; с) часто.

56. В большинстве дел я

а) предпочитаю рискнуть;

б) не знаю;

с) предпочитаю действовать наверняка.

57. Вероятно, некоторые люди считают, что я слишком много говорю.

- а) скорее это так; б) не знаю; с) думаю, что нет.

58. Мне больше нравится человек:

а) большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен;

б) трудно сказать;

с) со средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам.

59. Я принимаю решения:

а) быстрее, чем многие люди;

б) не знаю;

с) медленнее, чем большинство людей.

60. На меня большее впечатление производят:

а) мастерство и изящество;

б) трудно сказать;

с) сила и мощь.

61. Я считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству.

- а) да; б) нечто среднее; с) нет.

62. Мне больше нравится разговаривать с людьми, не выражающими прямо свои мысли, чем с откровенными и прямолинейными.

а) да; б) не знаю; с) нет.

63. Я предпочитаю:

а) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам;

б) затрудняюсь ответить;

с) советоваться с моими друзьями.

64. Если человек не отвечает сразу же после того, как я что-нибудь сказал ему, то я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость.

а) верно; б) не знаю; с) неверно.

65. В школьные годы я больше всего получил знаний:

а) на уроках; б) трудно сказать; с) читая книги.

66. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности.

а) верно; б) иногда; с) неверно.

67. Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь;

а) заняться другим вопросом;

б) затрудняюсь ответить;

с) еще раз попытаться решить этот вопрос.

68. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т. д., казалось бы, без определенной причины.

а) да; б) иногда; с) нет.

Новый столбец

69. Иногда я соображаю хуже, чем обычно.

а) верно; б) не знаю; с) неверно.

70. Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня.

а) да; б) иногда; с) нет.

71. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1, 2, 3, 6, 5 – будет:

а) 10; б) 5; с) 7.

72. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины.

а) да; б) не знаю; с) нет.

78. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту или официантке лишнее беспокойство.

а) да; б) иногда; с) нет.

74. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди.

а) верно; б) трудно сказать; с) неверно.

75. На вечеринке мне нравится:

а) принимать участие в интересной беседе;

б) затрудняюсь ответить;

с) смотреть, как люди отдыхают, и просто отдыхать самому.

76. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать.

а) да; б) иногда; с) нет.

77. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться с:

а) Колумбом; б) не знаю; с) Пушкиным.

78. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела.

а) да; б) иногда; с) нет.

79. Работая в магазине, я предпочел бы:

а) оформлять витрины; б) не знаю; с) быть кассиром.

80. Если люди плохо обо мне думают, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным.

а) да; б) трудно сказать; с) нет.

81. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:

а) сразу же думаю: «У него плохое настроение»;

б) не знаю;

с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил.

82. Все несчастья происходят из-за людей:

а) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов;

б) не знаю;

с) которые отвергают новые, многообещающие предложения.

83. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости.

а) да; б) иногда; с) нет.

84. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной.

а) верно; б) иногда; с) неверно.

85. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей.

а) верно; б) не знаю; с) неверно.

Новый столбец

86. Мне легче не считаться с другими людьми, чем им со мной.
а) верно; б) иногда; с) неверно.
87. Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать.
а) часто; б) иногда; с) никогда.
88. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти часы:
а) отстают; б) идут правильно; с) спешат.
89. Мне бывает скучно:
а) часто; б) иногда; с) редко.
90. Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом.
а) верно; б) иногда; с) неверно.
91. Я считаю, что нужно избегать излишних волнений, потому что они утомительны.
а) да; б) иногда; с) нет.
92. Дома, в свободное время, я:
а) болтаю и отдыхаю;
б) затрудняюсь ответить;
с) занимаюсь интересующими меня делами.
93. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми.
а) да; б) иногда; с) нет.
94. Я считаю, что то, что люди говорят стихами, можно точно также выразить прозой.
а) да; б) иногда; с) нет.
95. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной.
а) да, в большинстве случаев; б) иногда; с) нет, редко.
96. Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставляют в моей душе никаких следов.
а) да; б) иногда; с) нет.
97. Я думаю, что было бы интереснее быть:
а) натуралистом и работать с растениями;
б) не знаю;
с) страховым агентом.
98. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, например, к определенным животным, местам и т. д.
а) да; б) иногда; с) нет.

99. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир.

а) да; б) трудно сказать; с) нет.

100. Я предпочитаю игры:

а) где надо играть в команде или иметь партнера;

б) не знаю;

с) где каждый играет сам за себя.

101. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны.

а) да; б) иногда; с) нет.

102. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время я ощущаю тревогу и страх.

а) да; б) иногда; с) нет.

Новый столбец

103. Я могу своим дружеским отношением ввести людей в заблуждение, хотя на самом деле они мне не нравятся.

а) да; б) иногда; с) нет.

104. Какое слово не относится к двум другим?

а) думать; б) видеть; с) слышать.

105. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

а) двоюродным братом; б) племянником; с) дядей.

Интерпретация факторов

Фактор А – «замкнутость – общительность». При низких оценках человек характеризуется необщительностью, замкнутостью, безучастностью, некоторой ригидностью и излишней строгостью в оценке людей. Он скептически настроен, холоден по отношению к окружающим, любит быть в одиночестве, не имеет близких друзей, с которыми можно быть откровенным.

При высоких оценках человек открыт и добросердечен, общителен и добродушен. Ему свойственны естественность, непринужденность в поведении, внимательность, добросердечность в отношениях. Он охотно работает с другими, активен в устранении конфликтов, доверчив, не боится критики, испытывает яркие эмоции, живо откликается на любые события (фактор ориентирован на измерение общительности человека в малых группах).

Фактор В – «интеллект». При низких оценках человеку свойственны конкретность, некоторая ригидность мышления, может иметь

место функциональная дезорганизация мышления. При высоких оценках наблюдается абстрактность мышления, сообразительность и быстрая обучаемость. Существует некоторая связь с уровнем вербальной культуры и эрудицией.

Фактор С – «эмоциональная неустойчивость» – «эмоциональная устойчивость». При низких оценках выражены низкая толерантность по отношению к фрустрации, подверженность чувствам, переменчивость интересов, склонность к лабильности настроения, раздражительность, утомляемость, невротические симптомы, ипохондрия. При высоких оценках человек выдержанный, работоспособный, эмоционально зрелый, реалистически настроенный. Он лучше способен следовать требованиям группы, характеризуется постоянством интересов. У него отсутствует нервное утомление. В крайних случаях может иметь место эмоциональная ригидность и нечувствительность. По мнению некоторых исследователей, фактор связан с силой нервной системы, лабильностью и преобладанием процесса торможения.

Фактор Е – «подчиненность – доминантность». При низких оценках человек застенчив, склонен уступать дорогу другим. Он часто оказывается зависимым, берет вину на себя, тревожится о возможных своих ошибках. Ему свойственны тактичность, безропотность, почтительность, покорность до полной пассивности. При высоких оценках человек властный, независимый, самоуверенный, упрямый до агрессивности. Он независим в суждениях и поведении, свой образ мыслей склонен считать законом для себя и окружающих. В конфликтах обвиняет других, не признает власти и давления со стороны, предпочитает для себя авторитарный стиль руководства, но и борется за более высокий статус; конфликтный, своенравный.

Фактор F – «сдержанность – экспрессивность». При низких оценках человек характеризуется благоразумием, осторожностью, рассудительностью, молчаливостью. Ему свойственны склонность все усложнять, некоторая озабоченность, пессимистичность в восприятии действительности. Беспокоится о будущем, ожидает неудач. Окружающим он кажется скучным, вялым и чрезмерно чопорным. При высоких оценках человек жизнерадостен, импульсивен, беспечен, весел, разговорчив, подвижен. Энергичен, социальные контакты для него эмоционально значимы. Он экспансивен, искренен в отношениях между людьми. Эмоциональность, динамичность общения приводят к тому, что он часто становится лидером и энтузиастом групповой

деятельности, верит в удачу. В целом оценка по этому фактору отражает эмоциональную окрашенность и динамичность общения.

Фактор G – «подверженность чувствам – высокая нормативность поведения». При низких оценках человек склонен к непостоянству, подвержен влиянию случая и обстоятельств. Не делает усилий по выполнению групповых требований и норм. Он характеризуется беспринципностью, неорганизованностью, безответственностью, гибкими установками по отношению к принятым нормам. Свобода от влияния норм может приводить к асоциальному поведению. При высоких оценках наблюдается осознанное соблюдение норм и правил поведения, настойчивость в достижении целей, точность, ответственность, деловая направленность. В целом фактор определяет, в какой мере различные нормы и запреты регулируют поведение и отношения человека.

Фактор H – «робость – смелость». При низких оценках человек застенчив, не уверен в своих силах, сдержан, робок, предпочитает находиться один. Большому обществу он предпочитает одного-двух действительных друзей. Отличается повышенной чувствительностью к опасности. При высоких оценках человеку свойственна социальная смелость, активность, готовность иметь дело с незнакомыми обстоятельствами и людьми. Он склонен к риску, держится свободно, расторможенно. В целом фактор определяет реактивность на угрозу в социальных ситуациях и определяет степень активности в социальных контактах.

Фактор I – «жесткость – чувствительность». При низких оценках человеку свойственны мужественность, самоуверенность, рассудочность, реалистичность суждений, практичность, некоторая жесткость, суровость, черствость по отношению к окружающим. При высоких оценках наблюдается мягкость, уступчивость, зависимость, стремление к покровительству, склонность к романтизму, артистичность натуры, женственность, художественность восприятия мира. Можно говорить о развитой способности к эмпатии, сочувствию, сопереживанию и пониманию других людей.

Фактор L – «доверчивость – подозрительность». При низких оценках человек характеризуется откровенностью, доверчивостью, благожелательностью по отношению к другим людям, терпимостью, уживчивостью, человек свободен от зависти, легко ладит с людьми и хорошо работает в коллективе. При высоких оценках человек ревнивый, завистливый, характеризуется подозрительностью, ему свойственно большое самомнение. Его интересы обращены на самого себя,

он обычно осторожен в своих поступках, эгоцентричен. В целом фактор говорит об эмоциональном отношении к людям.

Фактор М – «практичность – развитие воображение». При низких оценках человек практичный, добросовестный. Он ориентируется на внешнюю реальность и следует общепринятым нормам, ему свойственна некоторая ограниченность и излишняя внимательность к мелочам. При высокой оценке можно говорить о развитом воображении, ориентировании на свой внутренний мир, высоком творческом потенциале человека.

Фактор N – «прямолинейность – дипломатичность». При низких оценках человеку свойственна прямолинейность, наивность, естественность, непосредственность поведения. При высоких оценках человек характеризуется расчетливостью, проницательностью, разумным и сентиментальным подходом к событиям и окружающим людям.

Фактор O – «уверенность в себе – тревожность». При низких оценках человек безмятежен, хладнокровен, спокоен, уверен в себе. При высоких оценках человеку свойственны тревожность, депрессивность, ранимость, впечатлительность.

Фактор Q1 – «консерватизм – радикализм». При низких оценках человек характеризуется консервативностью, устойчивостью по отношению к традиционным трудностям, он знает, во что должен верить, и, несмотря на несостоятельность каких-то принципов, не ищет новых, с сомнением относится к новым идеям, склонен к нравоучениям. Он противится переменам и мало интересуется аналитическими и интеллектуальными достижениями. При высоких оценках человек критически настроен, характеризуется наличием интеллектуальных интересов, реалистичностью мышления, стремится быть хорошо информированным. Более склонен к экспериментированию, быстро воспринимает новые неустоявшиеся взгляды и идеи, не доверяет авторитетам, на веру ничего не принимает.

Фактор Q2 – «конформизм – нонконформизм». При низких оценках человек зависим от группы, следит за общественным мнением, старается и работать, и принимать решения вместе с другими людьми, ориентируется на социальное одобрение. При этом у него зачастую отсутствует инициатива принятия решений. При высокой оценке человек предпочитает собственные мнения, независим, следует по выбранному им самим пути, сам принимает решения и сам действует, однако он не всегда доминантен, т. е. имея собственное мнение, он не стремится

навязать его окружающим. Нельзя сказать, что он не любит людей, он просто не нуждается в их одобрении и поддержке.

Фактор Q3 – «низкий самоконтроль – высокий самоконтроль». При низких оценках наблюдается недисциплинированность, внутренняя конфликтность представлений о себе, человек не обеспокоен выполнением социальных требований. При высоких оценках – развитый самоконтроль, точность выполнения социальных требований. Человек следует своему представлению о себе, хорошо контролирует свои эмоции и поведение, доводит всякое дело до конца. Ему свойственна целенаправленность и интегрированность личности. В отличие от социальной нормативности поведения (фактор G) этот фактор измеряет уровень внутреннего контроля поведения.

Фактор Q4 – «расслабленность – напряженность». При низких оценках человеку свойственны расслабленность, вялость, спокойствие, низкая мотивация, лень, излишняя удовлетворенность и невозмутимость. Высокая оценка свидетельствует о напряженности, фрустрированности, взвинченности, наличии возбуждения и беспокойства. Состояние фрустрации, в которой человек находится, представляет собой результат повышенной мотивации. Ему свойственно активное неудовлетворение стремлений.

Фактор MD – «адекватность самооценки». Чем выше оценка по этому фактору, тем в большей степени человеку свойственно завышать свои возможности и переоценивать себя.

На основе качественного и количественного анализа содержания личностных факторов и их взаимосвязей могут быть выделены следующие блоки факторов:

- 1) интеллектуальные особенности: факторы В, М, Q1 (максимум 32 балла);
- 2) эмоционально-волевые особенности: факторы С, G, I, O, Q3, Q4 (максимум 72, без O – максимум 60);
- 3) коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия: факторы А, Н, F, E, Q2, N, L (максимум 84, без L – максимум 72).

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Задача 1

Исходные данные. Служба управления персоналом завода включает несколько функциональных подсистем.

Среднесписочная численность работников завода – 5100 чел.

Полезный фонд рабочего времени одного работника СУП – 1940 ч в год.

Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15.

Была рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом, которая составила для подсистем:

найма, отбора и учета персонала – 11 510 чел.-ч;

развития персонала – 8230 чел.-ч;

планирования и маркетинга персонала – 13 600 чел.-ч;

разработки средств стимулирования труда и мотивации – 10 110 чел.-ч;

трудовых отношений – 5108 чел.-ч;

условий труда – 6120 чел.-ч;

социальной инфраструктуры – 11 380 чел.-ч;

юридических услуг – 2070 чел.-ч.

Постановка задачи: рассчитать плановую численность службы управления персоналом и сравнить с рекомендуемой.

Задача 2

Исходные данные. Служба управления персоналом завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода – 5100 чел.

В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого есть помощник по социальному развитию.

Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом следующая:

найма, отбора и учета персонала – 5 чел.;

развития персонала – 4 чел.;

планирования и маркетинга персонала – 3 чел.;

разработки средств стимулирования труда и мотивации – 8 чел.;

трудовых отношений – 2 чел.;

условий труда – 7 чел.;

социальной инфраструктуры – 9 чел.;

юридических услуг – 1 чел.

Постановка задачи:

1. Определить общую численность службы управления персоналом.
2. Рассчитать долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравнить полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитать, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом («норма обслуживания»).
4. Разработать мероприятия по сокращению либо по дополнительному привлечению работников в подсистемы СУП.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитать нормативную численность инспекторов по кадрам, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года (табл. 2).

Таблица 2

Исходные данные для решения задачи

Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения	Объем работ за год	Затраты времени, ч в год
Оформление документов при приеме на работу	Один рабочий	–	0,5	4500	?
Оформление документов при увольнении работников	Один рабочий	–	0,6	3600	?
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	Один рабочий	–	2,0	250	?
Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) – 20 500 чел.	53,2	1	?
<i>Итого</i>					?

Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15.

Трудозатраты на 1 человека СУП – 1940 ч в год.

ФУНКЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Ситуации «Как распределить обязанности». Выделите основные функции в виде двух вариантов: «а» или «б», каждый из которых следует закрепить либо за руководителем (линейное управление), либо за работником службы управления персоналом.

Наем

1. а) поиск источников квалифицированной рабочей силы: объявления, связь с вузами, техникумами, колледжами;

б) подготовка заявки с указанием квалификации и деловых качеств работников для вакантных должностей. Наличие стиля поведения, производящего приятное впечатление на поступающих на работу;

2. а) собеседование и выбор кандидатов из числа отобранных отделом персонала. Назначение на должность с учетом квалификации вновь принятого с целью получения от него оптимальной отдачи;

б) собеседование с поступающими на квалификационном уровне с учетом заявок из специализированных подразделений. Отбор поступающих с учетом задач организации и правил найма;

3. а) инструктаж принятых по вопросам техники безопасности, зарплаты, часов работы, правил местного распорядка;

б) закрепление принятых после тщательной оценки квалификации за опытными работниками;

4. а) предварительный инструктаж принятых, включающий сведения о предприятии, льготах, общие указания по технике безопасности, первой помощи, сменности работы и т. д.;

б) инструктаж и обучение по месту работы в соответствии с программой, заранее согласованной с отделом персонала;

5. а) развитие потенциальных возможностей работника и их оценка; принятие решений о его продвижении, переводе или увольнении;

б) ведение полного дела на каждого работника с включением в него характеристик, достижений, перспектив роста и данных о других возможностях работников;

6. а) собеседование с увольняющимися и определение причин, вызвавших желание уволиться;

б) анализ информации, полученной при собеседованиях, определение причин и мер по устранению обнаруженных недостатков.

Техника безопасности

1. а) конкретная помощь по внедрению техники безопасности; принятие решений об ассигнованиях по покрытию расходов (на дополнительное освещение, щитки, транспортное оборудование и т. д.) в соответствии с производственными требованиями и бюджетом;

б) периодическая инспекция силами квалифицированных специалистов по технике безопасности с целью внедрения безопасных условий труда, применения защитных приспособлений и др. Составление рекомендаций по предупреждению несчастных случаев на производстве;

2. а) анализ выполнения работ для разработки практических правил техники безопасности. Наглядная агитация и организация обучения технике безопасности;

б) руководство и контроль за внедрением техники безопасности, поощрение работников, соблюдающих правила ТБ и вносящих предложения по их усовершенствованию;

3. а) технические консультации при конструировании новой техники, защитных приспособлений, а также по безопасности эксплуатации оборудования;

б) контроль за применением защитных устройств и приспособлений, развитие у работников чувства ответственности;

4. а) агитация на собственном примере в пользу соблюдения правил ТБ;

б) расследование несчастных случаев, анализ их причин, составление отчетов по технике безопасности;

5. а) быстрое и точное составление протоколов о несчастных случаях; внедрение профилактических мер, рекомендованных специалистом по ТБ;

б) знание законов и положений, касающихся ТБ; расследование в суде случаев, связанных с компенсацией за увечье;

6. а) подготовка статистики травматизма к совещаниям по ТБ, агитационных материалов для работников предприятия;

б) участие в работе комитета по ТБ; проявление интереса к ТБ.

Обучение

1. а) принятие решений о потребности работников подразделения в обучении; обучение и конкретные рекомендации отделу персонала;

б) исследовательская работа (разработка общих планов, задач, уточнение потребности, разделение ответственности), развитие связей с другими предприятиями

2. а) активное личное участие в учебном процессе в соответствии с общими планами; передача собственных знаний, информации и опыта;

б) помощь директору в разработке общего подхода к проблеме обучения работников; планирование действий руководителей для удовлетворения потребностей предприятия в обученном персонале, руководство программой обучения, ее координация;

3. а) консультации и помощь подразделениям в планировании, организации и проведении учебы и переподготовки рядового персонала и руководства;

б) использование кадровиков – специалистов по обучению в реализации специальных программ обучения по месту работы;

4. а) повседневный инструктаж и участие в индивидуальном обучении подчиненных по месту работы; оценка их успехов и рекомендации по дальнейшему усовершенствованию учебных программ;

б) подготовка программ и наглядных пособий с учетом последних достижений техники обучения, предназначенных ускорить и улучшить усвоение учебного материала;

5. а) развитие у руководителей подразделений преподавательских навыков для повышения эффективности этой стороны их деятельности;

б) ответственность за проведение учебы в подразделении (в части развития потенциальных возможностей работников);

6. а) проведение совещаний руководства по вопросам обучения и оценки его результатов;

б) принятие решений по перспективам обучения на основе достигнутых результатов.

Трудовые отношения

1. а) анализ и профилактика причин снижения производительности труда и ухудшения трудовых отношений, работа с руководителями; меры по стабилизации и укреплению доверия в отношениях между людьми;

б) создание доверительных отношений с представителями профсоюза; постоянное и неукоснительное соблюдение законов о труде, условий коллективного договора;

2. а) рекомендации по повышению эффективности производства и качества продукции;

б) подготовка коллективного договора (его задач, условий и формулировок), увязывание внутренних нужд с внешними факторами;

3. а) рассмотрение особых случаев и технические консультации по трудовым отношениям;

б) участие в качестве представителя и советника администрации в переговорах с профсоюзом, поддержание связи с юристом по техническим вопросам;

4. а) подготовка руководства на всех уровнях по соблюдению и толкованию договора; рассмотрение положений договора, требующих и не требующих вмешательства юриста; точная регистрация трудового стажа работников;

б) постоянное соблюдение условий трудового договора на основе консультаций отдела персонала; соблюдение правил выдвижения, перевода, увольнения и т. д.;

5. а) принятие окончательных решений по жалобам и претензиям работников после тщательного расследования и учета рекомендаций отдела персонала; сбор предварительных данных по просьбе отдела персонала;

б) консультирование руководства и выявление фактов по вопросам, связанным с жалобами и претензиями работников; участие в качестве представителя или советника администрации в разборе претензий третьих сторон и в арбитраже;

б. а) поддержание постоянной связи с профсоюзным руководством;

б) поддержание прямой связи и партнерских отношений с представителями профсоюза.

БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Исходные данные и постановка задачи. В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего.

С этой целью нужно:

1) составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе (по табл. 3), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;

2) проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (графы 3–5);

3) разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 3

**Баланс рабочего времени одного рабочего в год
при 40-часовой рабочей неделе**

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, % ((гр. 4 / гр. 3) × 100)	На плановый год	
		по плану	фактически		количество	в процентах к факту ((гр. 6 / гр. 4) × 100)
1	2	3	4	5	6	7
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 – стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни	?	?	?	?	?
	Всего	?	?	?	?	?
	В том числе:					
	очередные и дополнительные отпуска;	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска;	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам;	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни;	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации;	1,2	1,0	?	?	?
	целосменные простои (по отчету);	–	0,5	–	–	–
	прогулы (по отчету);	–	0,2	–	–	–
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 – стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?

1	2	3	4	5	6	7
7	Потери времени в связи с сокращенной длительностью рабочего дня, ч Всего В том числе: перерывы для кормящих матерей; сокращенный рабочий день для подростков; внутрисменные простои (отчет)	0,03 0,01 0,02 –	0,04 0,01 0,01 0,02	? ? ? –	? ? ? –	? ? ? –
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 – стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 × стр. 5)	?	?	?	?	?

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Издайте приказ по трудовым ресурсам исходя из правил оформления приказов.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение ведет за собой соответствующую санкцию. Приказ состоит из пяти частей: констатация события или ситуации; меры по устранению недостатков или обеспечению административного воздействия; выделенные ресурсы; сроки исполнения; контроль исполнения.

К каждому приказу оформляется заголовок, где формулируется тема приказа. Например: «О проведении годовой проверки», «Об изменении штатов предприятия».

Текст приказа делится на констатирующую и распорядительную части. В первой, констатирующей части приказа может указываться причина его издания (например, факты нарушения трудовой дисциплины). По усмотрению руководителя констатирующей части приказа может и не быть.

Вторая, распорядительная часть приказа начинается словами «НАЗНАЧИТЬ», «УВОЛИТЬ», «ПЕРЕВЕСТИ» и т. д., которые печатаются от границы левого поля.

После основной части приказа могут указываться основания – документы, послужившие причиной его издания (объяснительная записка, заявление, статья КЗОТ и т. д.).

Приказ может затрагивать несколько аспектов одной проблемы. В этом случае он будет состоять из нескольких пунктов.

Приказы по личному составу могут составляться на несколько работников. Такие приказы состоят из нескольких пунктов, каждый из которых касается отдельного сотрудника.

Приказы по личному составу визируются юристом, заместителем директора по кадрам или другим должностным лицом, в обязанности которого входит работа с персоналом.

Приказы по личному составу объявляются работнику под расписку. Отметка об ознакомлении с приказом проставляется ниже виз самим работником и содержит следующее выражение: «С приказом ознакомлен», подпись работника и дату ознакомления.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Характеристика

Напишите характеристику на подчиненного (любого члена группы, не называя фамилию).

Пример стандартной формы для написания характеристики на подчиненного

1. Руководитель подразделения.
2. ФИО работника.
3. Рабочие достижения, производительность и качество труда работника.
4. Профессиональные знания и навыки работника.
5. Способность взаимодействовать с другими работниками.
6. Сильные стороны работника.
7. Слабые стороны работника.
8. Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации.
9. Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу.
10. Рекомендации по оплате труда.
11. Дополнительные комментарии.

Управление по целям

Этапы оценки по целям:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий его функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

2. Определяется сфера ответственности работника по данным целям. Для этого выбирается нескольких основных функций работника. Каждая функция конкретизируется в определенных экономических или других категориях (прибыль, издержки и т. д.).

3. По всем показателям устанавливаются единицы измерения (проценты, дни, рубли), отражающие результаты деятельности (сокращение сроков, снижение брака, рост прибыли в процентах к предыдущему году).

4. По каждому показателю определяются стандарты исполнения (минимальные, максимальные и промежуточные).

5. Реально достигнутые результаты соотносятся с принятыми стандартами и выводится оценочный балл.

6. Определяется суммарная оценка по всем показателям.

Таким образом, схему оценки по целям можно представить следующим образом: функции – обязанности – сфера ответственности – единица измерения по каждой единице сферы ответственности – система показателей результатов работы – стандарты исполнения – баллы.

Таблица 4

**Система показателей для оценки результативности работы
продавца-консультанта (месяц)**

Показатель	Минимальный уровень исполнения		Средний уровень исполнения		Отличный уровень исполнения		Реальный результат продавца	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Объем реализованной продукции, млн. руб.	5–10	1	10–15	3	15–20	5	7	1
Количество консультаций в сутки	1–10	1	11–20	3	21–30 и более	5	15	3
Количество жалоб покупателей	3 и более	0	1–2	1	0	3	0	3
Количество нарушений оформления документации	2–3	1	1	3	0	5	0	5
<i>Итого:</i> Сидоров И. П.								12

Стандарты исполнения могут быть разбиты на несколько градаций: минимальный, средний и высокий уровень исполнения; неудовлетво-

рительный, ниже среднего, средний, выше среднего, отличный и т. д. Для выбора показателей измерения уровня достижения целей используются прямые показатели или относительные индексы, измеряемые в процентах.

Например, берем должность – продавец-консультант (табл. 4).

Функции: реализация товара и консультирование покупателей.

Обязанности: знание наличного ассортимента продукции, отчетность по проданной продукции, заказ новых объемов, консультирование потребителей по продаваемым товарам, ведение документации.

Сфера ответственности: объем реализованной продукции, правильность оформления документов на товар, качество обслуживания клиентов, количество и качество консультаций потребителей.

По итоговому значению числа баллов определяется размер премии.

Ранжирование

Исходные данные и постановка задачи. Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы, если он оканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент»? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 5).

Таблица 5

Исходные данные для проведения анализа

№	Ценностные ориентации
1	Хорошо зарабатывать
2	Получать отпуск в удобное время
3	Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях
4	Работать в дружном, сплоченном коллективе
5	Получить жилье или улучшить жилищные условия
6	Повышать свое профессиональное мастерство
7	Наиболее полно использовать способности и умения
8	Получать общественное признание за свои трудовые достижения
9	Активно участвовать в управлении производством
10	Иметь надежное рабочее место
11	Иметь власть и влияние (право принимать решения)
12	Возможность быстрого продвижения по службе
13	Соответствие интересов на работе и вне ее
14	Общение с интересными, знающими коллегами
15	Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей
16	Иметь хорошее обеспечение в старости

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Исследования показали, что половину всего времени руководителя занимает работа, которую гораздо эффективнее выполнили бы секретари. А другие задачи, занимающие 40% времени, следовало бы передать коллегам или подчиненным.

Шесть задач, которые никогда нельзя перепоручать:

- 1) планирование основного проекта;
- 2) подбор команды исполнителей этого проекта;
- 3) контроль за работой команды;
- 4) стимулирование членов команды;
- 5) оценка членов команды;
- 6) вознаграждение членов команды.

Необходимо делегировать:

- 1) работу, для квалифицированного выполнения которой вам не хватает знаний и ее может выполнить специалист;
- 2) задания, способствующие профессиональному росту подчиненных;
- 3) работу, которую может выполнить более низкооплачиваемый сотрудник.

Как эффективно делегировать

Делегируйте полномочия подходящему человеку.

Люди бывают подходящими или неподходящими не к работе вообще, а только по отношению к конкретному заданию, так как им может не хватать опыта, мотивации, произошло стрессовое событие, расстройство, разочарование и т. д.

Если для выполнения работы существует несколько возможных кандидатов, то надо оценить их компетенцию и мотивацию по шкале: средняя, низкая, высокая отдельно по каждой позиции.

Если не хватает умения или мотивации, вы должны обеспечить подробный инструктаж, сохраняя при этом взвешенную эмоциональную позицию.

При передаче задания вы должны быть последовательны, особенно если имеете дело с людьми, чьи уровни компетенции и мотивации оцениваете как низкие, при этом сохраняя профессиональную дистанцию.

Когда подчиненный станет достаточно зрелым и его мотивация увеличится, вы сможете оказывать ему большую эмоциональную под-

держку и сильнее подбадривать его. Теперь вдобавок к инструкциям, что надо сделать, вы должны вдохновить его на выполнение этого задания, объяснить, почему его надо сделать.

Не следует оказывать слишком большую поддержку или считать, что подчиненный более опытен и осведомлен, чем это есть на самом деле.

Способ передачи работы компетентным и имеющим высокую мотивацию подчиненным должен быть более утонченным. Когда уровень компетентности и мотивации подчиненного становится равным вашему, надо ему позволить брать на себя полную ответственность за задание. Не вмешивайтесь, кроме тех случаев, когда что-то явно идет не так.

Основное правило с ростом зрелости подчиненного:

- уменьшаются контакты, непосредственно связанные с заданием,
- расширяется общение, налаживаются взаимоотношения.

Ясно излагайте свои инструкции:

1. Правильно выберите человека (не отрывайте занятого, должно быть соответствие качеств индивидуума требованиям задания).

2. Точно определите задачу. Установите рамки поручаемой задачи. Удостоверьтесь, что вы сами полностью понимаете все, что в данном случае необходимо.

3. Вы должны предоставить следующую информацию: факты, касающиеся работы, сравнительную значимость задания, допустимую свободу.

4. Никогда не считайте, что другой человек понял вас, пока он не повторит вам все вашими же словами.

5. Сосредоточьтесь на следующих ключевых психологических аспектах: поощрение, заверение (дайте ясно понять, что в любую минуту вы будете готовы посоветовать или оказать помощь, или скажите, к кому можно обратиться за помощью).

Контролируйте ход выполнения задания. Остерегайтесь обратного делегирования.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Ситуация 1.

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Что говорит руководитель?

Ситуация 2.

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда Вы через два дня спрашиваете его об этом, он говорит: «Как раз с Вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Что Вы можете сказать?

Ситуация 3.

В возглавляемый Вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив себя с ним, Вы приходите к выводу, что Ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще Ваши сотрудники начинают шутить по поводу Ваших брюк и покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация 4.

Каждый раз, когда Вы проводите оценку персонала, одна из Ваших сотрудниц припоминает все, даже мелочи, в то время как при распределении работ у нее всегда находятся отговорки. И на этот раз Вы даете ей задание, а она опять отнекивается и пытается переложить выполнение задания на чужие плечи.

Ваши действия?

Ситуация 5.

К Вам приходит сотрудник Вашего подразделения с жалобой на директора организации. Вы считаете, что Ваш сотрудник в чем-то прав. Что Вы ему скажете?

Ситуация 6.

Вы заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера, или по каким-то другим причинам, Вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает Вам перебраться в отдельный кабинет, но это будет затруднять Вашу работу, так как Вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как Вы поступите?

Ситуация 7.

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее.

Посетителей устраивает ассортимент и качество приготовленной пищи; но они не хотели бы приходить в это кафе в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу. Работники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу. Какие действия должен произвести директор кафе для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 8.

Коллега, с которым Вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится совсем «не в форме». Его ошибки множатся. Некоторое время без лишних слов Вы исправляете их сами. Наконец Ваше терпение кончается.

Вы говорите: ...

Ситуация 9.

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее других работниц. Несмотря на старания, она не может пока работать так, как остальные члены бригады, и задерживает передачу деталей. Работники стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

Ситуация 10.

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительными причинами. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий Вы не всегда вовремя успеваете начать выполнение Ваших дел. Вам бы не хотелось ее ругать, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите: ...

Ситуация 11.

В приемной директора три посетителя пожилого возраста уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят. Еще через 20 мин приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 мин директор выходит извиниться перед посетителями. Самый пожилой указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как Вы поступите на месте директора?

Ситуация 12.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выразу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупреждая его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 13.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

а) Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и дам распоряжение о перераспределении заданий между ними;

б) предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения»;

в) попрошу членов коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение;

г) вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 14.

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо ее выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что он перепоручил задание другому сотруднику, в результате чего оно не было выполнено в срок.

Вы вызываете к себе в кабинет первого работника и говорите: ...

Ситуация 15.

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Вы говорите: ...

Ситуация 16.

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается и оборудование ломается. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что Вы скажете на месте подчиненного?

Ситуация 17.

Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Он поставил Вас перед выбором: или ему отдадут машину, или он увольняется. Ваши действия?

Ситуация 18.

Один из Ваших сотрудников говорит Вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором Вы мне сейчас говорили, то могу сказать – Вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: ...

Ситуация 19.

В строительной организации диспетчер предоставил водителю грузовой машины не те документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада только тогда, когда машина была уже загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину. Нужные материалы на объект не были доставлены вовремя. Кто виноват и какое наказание применить?

Ситуация 20.

Вы руководитель организации. Вы дали задание старшему менеджеру. Он его выполнил, но Вы знаете, что его делал младший менеджер. Старший менеджер в связи с успешным решением проблемы просит поощрения. Как Вы поступите? Что Вы ему скажете?

Ситуация 21.

На участке допущен брак. Неизвестно, кто его допустил. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, то весь участок лишится премии. Один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и признался, что брак был допущен им.

Какие действия можно предпринять на месте мастера?

Ситуация 22.

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий быстро устранил неисправность, но при этом он рисковал жизнью. Весь цех восторгался его поступком.

Начальник цеха, когда узнал о случившемся, поощрил рабочего, а мастера отстранил от работы.

Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 23.

Вы проводите обсуждение итогов года с Вашим работником, результаты работы которого достаточно высоки. Сотрудник, ссылаясь на это, говорит о повышении зарплаты. Вы знаете, что на текущее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите: ...

Ситуация 24.

Работник попросил у начальника отпуск на 4 дня в связи с бракосочетанием, объяснив это тем, что другому рабочему в аналогичном случае начальник дал столько же дней. Начальник предоставил 3 дня в соответствии с законодательством. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Как бы вы отреагировали на поступок рабочего?

Ситуация 25.

Один из Ваших подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. Раньше Вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это были исключения, которые не повторятся.

На бегу он сталкивается с Вами.

Вы говорите: ...

Ситуация 26.

Подчиненный второй раз не выполнил задания в срок, хотя обещал, что этого больше не повторится.

Как Вам поступить?

а) Дождаться выполнения задания, а потом строго поговорить наедине, предупредив в последний раз;

б) не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах подобного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв, лишив премии;

в) посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, насчет того, как поступить с провинившимся;

г) вынести вопрос о недисциплинированности сотрудника на собрание коллектива;

д) не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль над ним.

Ситуация 27.

Ваш подчиненный является ценным работником и одновременно другом семьи. Поэтому на работе он допускает фамильярное отношение с Вами, что снижает Ваш авторитет как руководителя.

Нужно объясниться. Вы говорите: ...

Ситуация 28.

Один из Ваших подчиненных пришел утром на работу невыспавшийся и с кругами под глазами. Ему надо сегодня обязательно выполнить срочное и важное задание. Вы видите, что он плохо себя чувствует.

Вы говорите: ...

Ситуация 29.

Ваша секретарша говорит Вам: «Вчера Вы попросили меня срочно напечатать этот доклад после окончания рабочего дня. Мне пришлось ради этой работы отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной таким тоном из-за нескольких опечаток?»

Вы говорите: ...

Ситуация 30.

Обеденный перерыв. Сотрудница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Беседа личного характера. Начальник отдела ждет звонка по служебным вопросам, а телефон все занят.

Как бы Вы поступили на его месте?

Ситуация 31.

Вот уже несколько месяцев Вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит Вам: «Я, конечно, не хочу критиковать, но наш прежний начальник умел найти подход к своим сотрудникам».

Вы говорите: ...

Ситуация 31.

Вы недавно стали руководителем отдела и дали распоряжение переделать отчет работнику, так как нашли в нем много ошибок и неточностей и боитесь, что ошибки есть и в других местах, где Вы их не заметили. Подчиненный Вам отвечает: «Я уже давно работаю в этой должности и не было случая, чтобы я переделывал отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть неточности, которые можно быстро исправить. Но переделывать все? Не вижу в этом смысла».

Вы говорите: ...

Ситуация 32.

Подчиненный игнорирует Ваши указания и советы, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать?

а) Разобравшись в причинах упорства и видя их несостоятельность, примените административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор и найти общий язык с ним, после чего настроить его на деловой контакт;

в) поговорите с активом отдела – пусть обратят внимание на его поведение и применят меры общественного воздействия;

г) постараюсь разобраться в том, не делаю ли я ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Умения и навыки руководителя

Определите свой уровень компетенции в настоящее время от 1 до 10 по каждому из перечисленных ниже навыков (табл. 6).

Если вы поставите данные значения на шкале и соедините все цифры, то получите графический профиль ваших достоинств и недостатков в организации времени.

Сумму запишите в первую клеточку.

Рассмотрите те навыки, по которым вы себе поставили низкий балл, и подумайте, как их можно развить, изменив ваши нынешние позиции и методы работы.

Впишите во вторую клеточку результат, к которому вы стремитесь, исходя из 10-бальной системы.

Таблица 6

Модель оценки качеств руководителя

Требуемые руководителю навыки	Реальный результат	Желаемый результат
Самодисциплина		
Определение своих результативных областей		
Постановка целей		
Контроль перерывов в работе		
Планирование и определение приоритетов		
Соблюдение сроков		
Организация совещаний		
Сосредоточенность и концентрация		
Делегирование		
Налаженные методы работы		

Тайм-менеджмент

Работа со временем включает выбор целей, выделение приоритетов, определение наиболее результативного для себя времени и непроеводительных затрат времени.

Цели устанавливаются на несколько лет (5, как правило), на год, на неделю, на день.

Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временем, необходимо знать три вещи:

1. Цели, которые вы хотите достичь в своей личной и профессиональной жизни, – они дают направленность. Только 3% людей ставят цели – они и являются самыми преуспевающими.

2. Как вы сейчас расходуете свое время.

3. Пути самого эффективного распределения времени для достижения ваших целей.

А также:

– соблюдать приоритеты в планировании времени;

– взять ответственность на себя и делать то, что решили. Не делайте исключений – эта главная причина неудач людей. Дисциплина сама по себе часто приносит боль, но боль эта временна, а прогресс постоянен.

Выгода от целевой программы – свобода. Цели ясно определены и разумно поставлены – мы программируем левое полушарие, отвечающее за логическую, целенаправленную программу. Цель задана, правое полушарие освобождается от лишней суеты и несвойственных функций, поэтому может проявить свои креативные, творческие возможности. Лучше будет работать интуитивный канал.

Самая большая проблема не в отсутствии времени, а в отсутствие целенаправленности. Научитесь концентрироваться на приоритетах.

Пока вы не сформулировали свои цели на бумаге, у вас есть только намерения.

Для того, чтобы правильно сформулировать свои цели, надо записать на бумаге сначала все, что вы хотели бы добиться и иметь в жизни. Потом после каждого желания записать, зачем вам это надо. Если вы не можете сформулировать причину, вычеркивайте это пожелание – вы не будете добиваться его выполнения, так как нет мотивации. Затем сформулируйте свои пожелания в виде целей, исходя из изложенного ниже.

Правильно поставленные цели все внимание сосредотачивают на результатах, а не на самой деятельности.

Цели плохо поставлены, если они:

- нереально завышены;
- поставлены другими;
- не лежат в сфере ваших интересов и наклонностей;
- поставлены неточно, размыты во времени;
- зависят от удачи и от пожеланий других людей;
- несправедливы и безнравственны.

Поставьте цели на 10 лет. Подумайте, что вам необходимо, чтобы их достичь. Исходя из этого, сформулируйте свои цели на 5 лет, на год. Следующая таблица поможет вам в этом.

Таблица 7

Алгоритм постановки цели

№	Цель. Формулировка цели
1	Что есть сейчас
2	Что я выиграю, когда достигну данной цели
3	Основные препятствия и помехи для достижения
4	Навыки, умения или знания, необходимые для достижения данной цели
5	Лица и организации, с которыми надо работать
6	План действий
7	Дата завершения цели, процесса

Расстановка приоритетов (для ежедневника). Когда работаете с ежедневником, используйте следующие обозначения для градации ваших дел (табл. 8): А – срочные и важные дела, В – важные, но несрочные, С – срочные, но не важные, D – неважные и не срочные (можно сразу зачеркнуть или кому-то перепоручить), Е – приятные дела.

Е – приятные дела, те дела, которые приносят удовольствие. Только они дают силу и энергию для дальнейшей жизни.

Срочные дела чаще легки и приятны. Но как часто они абсолютно неважны! В действительности срочность этих дел зачастую диктуется приоритетами и ожиданиями других людей. Срочные дела требуют вашей реакции, тогда как важные, но несрочные, предполагают проявление инициативы, действий, направленных на поиски возможностей.

Понятие важности напрямую связано с результатом, с реализацией цели.

Определение приоритетности дел

	Срочно	Несрочно
Важно	<p>А</p> <p>Кризисы. Неотложные проблемы. Проекты на грани срыва. Здоровье</p>	<p>В</p> <p>Профилактика. Выработка стратегии (чем выше уровень руководителя, тем больше времени он должен уделять этим делам). Установление прочных отношений. Поиск новых возможностей. Планирование. Отдых</p>
Неважно	<p>С</p> <p>Звонки. Корреспонденция. Разные сообщения. Встречи. Ближайшие мероприятия. Популярные занятия.</p>	<p>Д</p> <p>Мелочи, отнимающие много времени. Корреспонденция. Звонки. Бестолковые посещения. Праздное времяпрепровождение.</p>

Определение самого производительного времени. В течение 5 дней отмечайте уровни своей умственной и физической активности. Для оценки низких уровней активности и энергии используйте отрицательную шкалу (от -5 до -1), для высоких уровней – положительную (от +1 до +5). Нулевая линия представляет промежуточное состояние, когда вы не ощущаете себя ни особенно активным, ни вялым. Каждый квадрат представляет 1 ч, начиная со времени вашего пробуждения. Имеется 16 квадратов, представляющих 16 ч возможного рабочего времени в день. Вы можете отмечать время, имеющее какое-то особенное значение (крайний срок), или другие обстоятельства, увеличивающие или уменьшающие ваши энергетические резервы. Нарисуйте график.

Учет затрат времени. Исходной точкой для организации времени является учет затраченного времени с помощью точной письменной фиксации. Ведите учет неделю, каждый день. Не считайте, что ваши дни очень похожи.

Важно выполнять следующие указания.

Записывайте каждое переключение внимания, каким бы кратковременным оно не было, даже 10-секундный телефонный разговор (телефонные звонки, незапланированные посетители, переключение на несрочное, но интересное дело посреди утомительной работы, участие в совещаниях).

Записывайте эти переключения внимания в те моменты, когда они происходят. Память – плохой ориентир в отношении затрат времени.

Делайте все ваши записи кратко, используя сокращения: Т – телефонные звонки, →Т – входящие, Т→ – исходящие, П – посетители и т. д. Не забудьте указать обозначения в верхней части листа.

Начинайте учет времени с момента прихода на работу и до ухода, продолжайте и дома, если там работаете. Делайте записи непосредственно в карточки учета времени. Учет времени занимает не более 5 мин в день при условии его правильной (с сокращениями) организации.

На основании карточек учета времени (табл. 9) можно определить:

- какую часть времени занимает тот или иной вид нагрузки (удельный вес);
- сколько времени тратится на поручения руководства, звонки, корреспонденцию, работу с документами и литературой и т. д.;
- как расходуется время (запланированная нагрузка, незапланированная, спонтанная);
- сколько времени уделяется приоритетным делам;
- есть ли заранее запланированные функциональные блоки;
- какие затраты времени на те дела, которые можно было не выполнять;
- какие затраты времени на низкоэффективные дела и проекты;
- соблюдаются ли сроки выполнения работы и т. д.

Если окажется, что 10% времени и более уходит на дела, которые можно считать необязательными, то следует сделать вывод о том, что у вас нет приоритетов в работе или вы их не придерживаетесь (прямые потери времени).

Если более чем на 10% наблюдается перерасход времени на выполнение запланированных дел, то надо больше использовать технические средства и научиться лучше концентрироваться (скрытые потери времени).

Если более чем в 10% случаев момент исполнения работ был случаен, значит, неправильно составляется план дня.

Для оценки результативности использования затрат времени можно рассчитать коэффициент (отношение времени полезной работы к общему фонду времени), показывающий часть времени, которая расходуется правильно.

К числу помех следует отнести телефонные разговоры, не связанные с работой, личные и лишние контакты в рабочее время, время,

потраченное на ожидание, вредные привычки и повторяющиеся ошибки практикуемого стиля работы.

Также в число помех, сказывающихся на работе, входят: ориентацию на деятельность, а не на достижение цели, выполнение дел не по важности, а по срочности, отсутствие самодисциплины. В итоге вы упорядочите работу, которая казалась неконтролируемой.

Таблица 9

Карточка ежедневного учета времени

Приоритетность	Время	Вид деятельности	Затраты времени, мин	Сгруппировать (с) Перепоручить (п) Отложить (о) Исключить (и)
----------------	-------	------------------	----------------------	--

Рекомендации по ежедневному планированию:

1. Анализ затраченного времени. В конце каждого рабочего дня посвятите несколько минут анализу карточек и определению путей экономии времени – отказ, отсрочка, делегирование, группировка.

2. Составьте список действий на следующий день.

3. Проставьте время для каждого дела и суммируйте.

4. Сократите время до 5–6 ч. Оно должно составить 60% времени; 20% времени оставьте на незапланированные дела, 20% – на спонтанные.

5. Примите решения по приоритетам (А, В, С, Д, Е) и перепоручению. Так же сгруппируйте однородные дела и проблемы.

6. Вечером проверьте, что сделано, что нет. Запишите план на следующий день.

На каждый день планируйте шаги по реализации не более 4 целей. Достигнутые заменяйте новыми.

Фиксируйте в планах результаты или цели, а не просто какие-либо действия.

Установите для себя точное время выполнения определенных дел и придерживайтесь его. Избегайте промедлений и откладываний.

Используйте в своих интересах свое самое продуктивное время.

Творческой работой занимайтесь утром, рутинные дела делайте после обеда, обучение и изучение часто наиболее продуктивно происходит в полдень (долговременная память), энергичность и выносливость максимальны после полудня (деятельность, требующая хорошей координации и быстрой реакции).

Пища с высоким содержанием сахара приводит к быстрому высвобождению энергии. Сократите употребление сладкого утром и в середине дня. Избегайте алкогольных напитков и обильной пищи за обедом, так как они оказывают угнетающее действие, снижают умственную и физическую работоспособность.

Делайте в первую очередь самую неприятную работу.

Намечайте крайний срок выполнения каждого задания. Никогда не продолжайте работать, если задание уже выполнено в достаточном для достижения вашей цели объеме. Не используйте предлог для проволочек. Помните закон Паркинсона: «Работа заполняет все время, отпущенное для нее».

Научитесь концентрироваться и сосредотачиваться.

Группируйте аналогичную работу (телефонные звонки один за другим, письма). Чем больше телефонных звонков вы сумеете сделать в пределах одного и того же промежутка времени, тем быстрее и эффективнее будет выполнена задача.

Заканчивайте день на позитивной ноте.

Для работы с деловыми партнерами используйте следующие карточки (см. рисунок).

Ф.И.О.	Компания, фирма, предприятие
Должность	
Телефон: служебный	
домашний	
мобильный	
Электронная почта/Факс	
Дата первого телефонного разговора	
Детали личного плана	
Примечания	
Характерные черты	
Что нравится	
Что не нравится	

Рисунок. Карточка делового партнера

Планирование рабочего времени (задача)

Исходные данные и постановка задачи. Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайшие два дня рабочей недели (табл. 10).

Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 ч.

При распределении времени необходимо учитывать следующее: планируется не 100% времени, а 60%, так как 20% оставляется на незапланированные дела (к вам пришел посетитель) и 20% – на спонтанные (вы решили срочно что-то сделать);

1 – максимальная приоритетность выполнения работ;

3 – минимальная приоритетность выполнения работ.

Таблица 10

Исходные данные для планирования времени

№	Перечень работ, намеченных к исполнению	План продолжительности работы, мин	Приоритетность работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да
3	Консультация у юриста	45	2	да
4	Посещение выставочного центра	120	2	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	3	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	да
7	Передача документов в архив	15	3	да
8	Проведение совещания по организации рекламной компании	20	2	нет
9	Подготовка к совещанию по вопросам укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	нет
12	Встреча с представителями зарубежной фирмы	60	1	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	нет

РАБОТА В КОМАНДАХ

Мозговой штурм. Группа делится на две команды. Выбирается жюри. Из списка вопросов определяются те, которые задаются противоположной команде. После ответа оппонентов на заданный вопрос отвечает та команда, которая его задавала. Жюри оценивает правильность ответов. На основании баллов по каждому вопросу определяется сумма баллов для команд. Выигрывает та, которая имеет максимальное количество баллов.

Метод работы в команде – «мозговой штурм». Это генерирование максимально возможного количества идей, никакие идеи не отвергаются, поощряются неожиданные и конструктивные идеи, и последний принцип – от игры надо получать удовольствие.

Вопросы

1. В чем преимущества и недостатки «коллективного исполнителя» перед индивидуальным?
2. В каких случаях и какие конфликты могут иметь для фирмы конструктивный характер?
3. Каковы должны быть обязанности начальника кадровой службы? Каковы они в реальной фирме у нас в стране? В банке? В финансовой корпорации?
4. Кому бы вы отдали предпочтение при приеме на работу: человеку или роботу при условии одинаковой производительности?
5. Каковы альтернативы традиционному рабочему дню?
6. Что важнее для повышения эффективности работы группы: узкая специализация или универсализация каждого работника? Почему?
7. Как вы думаете, может ли фирма с сильными конфликтами между различными ее структурами быть высокоэффективной?
8. Правильно ли утверждение, что крупные компании устойчивы к конфликтам? Если да, то по какой причине?
9. Какой из основных факторов поведения является, по вашему мнению, самым важным?
10. Какая мотивация к работе вам кажется самой действующей?
11. Как соотносятся между собой мотивы и удовлетворенность?
12. Исследования говорят, что работа со скользящими интервалами для отдыха более эффективна. Тем не менее, почему в компаниях преобладает работа с фиксированными интервалами?
13. Какая наиболее эффективная система оплаты труда?

14. Что наиболее взаимосвязано: власть, влияние, авторитет, лидерство?
15. Может ли успешно справляться со своими обязанностями руководитель, обладающий властью и авторитетом, но не являющийся лидером?
16. Какие лидеры вам больше всего нравятся?
17. Лидер финансовой компании, лидер производственной компании, лидер торговой компании – одинаковые или разные у них должны обнаруживаться черты?
18. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?
19. Какие факторы определяют поведение лидера?
20. Можно ли считать хорошим лидером руководителя, если действия подчиненных заставляют его кардинально менять свое поведение?
21. Часто в фирмах руководитель отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что руководитель вообще не нужен?
22. Могут ли сформировать рабочую группу 2 человека, которые не общаются лично, но обмениваются письмами?
23. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?
24. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.
25. Что вы станете делать, если вас назначат руководителем группы, в которой нет сплоченности и есть конфликтность?
26. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы?
27. Неформальные структуры в группе. Зло или благо?
28. Что надо, чтобы успешно управлять группой?
29. Влияет ли отраслевая принадлежность компании, в которой работает группа, на характеристики группы? Есть ли специфика группы в банке? В страховой компании?
30. Какой вид контроля наиболее рискованный при взаимоотношениях со служащими фирмы? А со студентами?
31. На каком этапе контроля можно допустить самые серьезные промахи?
32. Какой самый эффективный вид контроля?
33. Может ли фирма работать без бюджета? Почему?
34. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными?

35. Что может предпринять руководитель, чтобы добиться роста производительности труда и повышения активности подчиненных?
36. Из чего должна складываться заработная плата сотрудника?
37. Какие меры воздействия на сотрудников вы считаете более действенными – убеждение или принуждение?
38. Какие новые меры влияния на сотрудников вы хотели бы внедрить?
39. Из чего складывается первое впечатление о незнакомом человеке?
40. Как понять, каким образом собеседник оценивает ситуацию?
41. Как быть в том случае, если ваш собеседник имеет ярко выраженное самомнение?
42. Предложите новые способы поощрения персонала.
43. Перечислите методы установления контакта с вашими сотрудниками.
44. Назовите признаки, выявляемые во время собеседования, показывающие, что кандидат сможет выполнить данную работу.
45. Что должно быть характерно для системы мотивации у нас в стране? Почему?

ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с. – (Серия «Высшее образование»).
2. Резник, С. Д. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учеб. пособие. / С. Д. Резник, И. А. Егошина, К. М. Кухарев. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 212 с. – (Серия «Высшее образование»).
3. Психологические тесты для профессионалов / авт.-сост. Н. Ф. Гребень. – Минск: Современная школа, 2007. – 496 с.
4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 879 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Отбор кадров.....	4
Собеседование.....	5
Тест.....	8
Интерпретация факторов.....	18
Кадровое планирование.....	22
Задача 1.....	22
Задача 2.....	23
Задача 3.....	24
Функции кадровых служб.....	25
Баланс рабочего времени.....	28
Методы управления.....	30
Оценка персонала.....	31
Характеристика.....	31
Управление по целям.....	31
Ранжирование.....	33
Делегирование.....	34
Практические ситуации.....	35
Самоменеджмент.....	42
Умения и навыки руководителя.....	42
Тайм-менеджмент.....	43
Планирование рабочего времени (задача).....	48
Работа в командах.....	50
Литература.....	53

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Составитель **Мещерякова** Елена Валентиновна

Редактор *О. П. Соломевич*

Подписано в печать 17.04.2009. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 3,2. Уч.-изд. л. 3,3.
Тираж 150 экз. Заказ .

Учреждение образования
«Белорусский государственный технологический университет».
220006. Минск, Свердлова, 13а.
ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования
«Белорусский государственный технологический университет».
220006. Минск, Свердлова, 13.
ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009