

УДК 65.0
ББК 65.291.6-21
У 67

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;
Е. В. Глушакова, ассистент

Рецензенты: В. И. Токочаков, канд. тех. наук, доцент кафедры
информационных технологий ГГТУ им. П. О. Сухого;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 11 октября 2011 г.

Управление кадровым потенциалом организации : практикум для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / авт.-сост. : Л. К. Климович, Е. В. Глушакова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012. – 140 с.
ISBN 978-985-461-961-3

УДК 65.0
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-985-461-961-3

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В современных условиях уровень конкурентоспособности организаций и экономическое процветание наций в большей мере зависят от степени превосходства в области практического управления и от качества разработок теоретического менеджмента. Технологическая и производственная оснащенность компаний, наличие природных богатств на территории тех или иных стран начинают играть второстепенную роль.

Многие осознали, что чисто управленческими средствами можно добиться более впечатляющих успехов, применяя при этом даже устаревшее оборудование.

Как следствие, в последние годы критике подвергаются программы обучения менеджменту. С точки зрения критиков, современные программы уделяют слишком много внимания количественным (экономико-математическим) методам обучения и слишком мало – «качественным» методам, т. е. формированию умения ориентироваться на персонал как главную ценность.

Дисциплина «Управление кадровым потенциалом организации» дает студентам знания теорий управления о роли человека в организации, основ формирования кадрового потенциала организации, функционирования системы управления персоналом, планирования кадровой работы, оценки эффективности совершенствования системы управления кадровым потенциалом, а также навыки их практической реализации.

Программа дисциплины рассчитана на студентов специальности «Менеджмент» специализации «Управление персоналом», а также может быть использована студентами других специальностей и специализаций.

В процессе изучения дисциплины студенты должны *знать* организационный механизм управления кадровым потенциалом организации: цели, функции, организационную структуру, основные процедуры управления.

Должны *уметь*:

- определить кадровую политику и стратегию управления персоналом;
- планировать потребность в персонале;
- организовать подготовку и переподготовку кадров;
- провести маркетинговые исследования в области персонала;
- определить экономическую и социальную эффективность управления;
- провести аудит персонала.

Приобретенные студентами знания и практические навыки должны обеспечить им умение самостоятельно организовать и совершенствовать систему управления кадровым потенциалом на высоком научном уровне.

В процессе преподавания дисциплины проводятся лекции, практические занятия, решение ситуаций, деловые игры, тренинги, презентации.

В процессе аудиторной и самостоятельной работы необходимо выработать у студентов профессиональные, управленческие и общекультурные компетенции.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов		
	всего	в том числе	
		лекции	практические занятия
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ			
1. Сущность кадрового потенциала, его роль в управлении организацией	8	6	2
2. Эволюция теории управления и роли человека в организации	4	2	2
3. Принципы и функции управления кадровым потенциалом	6	4	2
4. Методы управления кадровым потенциалом организации	10	6	6
5. Концепция управления кадровым потенциалом организации	4	2	2
РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ			
6. Цели системы управления кадровым потенциалом организации	6	2	4
7. Влияние внешней среды на формирование кадрового потенциала и деловой активности организации	8	4	4
8. Формирование организационной структуры управления кадровым потенциалом организации	6	4	2
РАЗДЕЛ 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ			
9. Планирование и формирование кадрового потенциала организации	6	4	2
10. Методы планирования потребности в персонале	8	4	4
<i>Итого за 6 семестр</i>	<i>68</i>	<i>38</i>	<i>30</i>

Окончание

Тема	Количество аудиторных часов		
	всего	в том числе	
		лекции	практические занятия
РАЗДЕЛ 4. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ			
11. Маркетинговые исследования в области персонала	14	6	8
12. Технология управления развитием персонала организации	16	10	6
13. Мотивация развития кадрового потенциала организации	14	8	6
14. Инновации в сфере управления персоналом	16	10	6
РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ			
15. Аудит персонала	16	8	8
16. Эффективность системы управления кадровым потенциалом в организации	16	10	6
<i>Итого за 7 семестр</i>	92	52	40
Всего	160	90	70

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ЗАДАНИЯ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Сущность кадрового потенциала, его роль в управлении организацией

План

1. Предмет изучения дисциплины. Основное содержание дисциплины.

2. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам теории, методологии и практики управления кадровым потенциалом.

3. Место и роль дисциплины в системе подготовки менеджера. Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами.

4. Понятия «персонал организации», «трудовой потенциал», «личный потенциал», «кадровый потенциал», «кадровая политика», «управление кадровым потенциалом».

5. Факторы, влияющие на структуру трудового потенциала персонала страны и кадрового потенциала организации.

6. Государственное регулирование развития кадрового потенциала организации. Зарубежный опыт.

Литература: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Если Вы со мной не согласны, это значит только, что Вы не слушали меня.

2. Не в том дело, решите Вы задачу или нет, а в том, на кого возложите ответственность.

3. Руководство – это искусство заставлять других делать всю работу.

Задание

Дайте свои пояснения по составляющим личного и кадрового потенциалов (см. рисунки 1, 2).

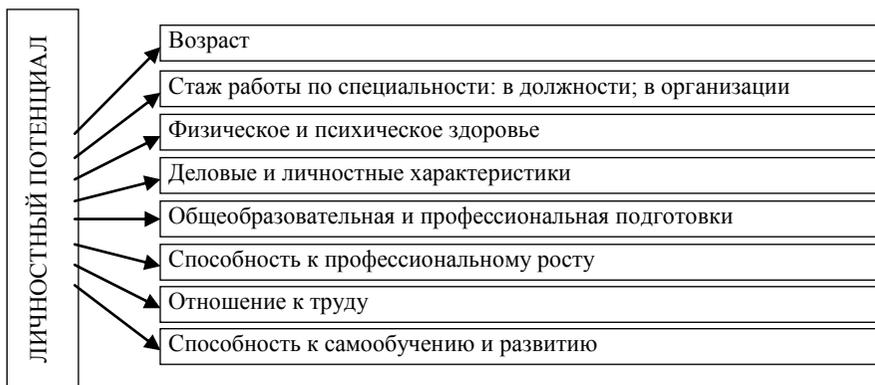


Рисунок 1 – Личностный потенциал

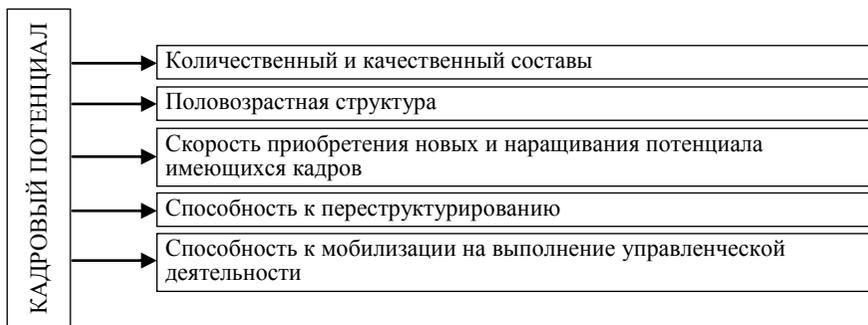


Рисунок 2 – Кадровый потенциал

Тема 2. Эволюция теории управления и роли человека в организации

План

1. Цели разработки философии организации и факторы, влияющие на ее формирование.
2. Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.
3. Представители теорий управления, постулаты теорий.
4. Характеристика этапов развития управления человеческими ресурсами, современные проблемы управления персоналом.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Если у Вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а Вы не привлекаете их к совместному принятию решений, Вы понапрасну теряете свое собственное время.
2. Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они Вас удивят (Макгрегор).
3. Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять (Форд старший).

Тема 3. Принципы и функции управления кадровым потенциалом

План

1. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом.
2. Объективные основы управления кадровым потенциалом.
3. Принципы (правила) управления персоналом: научности, плановости, комплексности, системности, толерантности, иерархичности, универсальности, сочетание централизации и децентрализации и др.
4. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
5. Функции управления кадровым потенциалом.
6. Функционально-целевая модель управления персоналом организации.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Иной бесполезен в первом ряду, но во втором блистает (Вольтер, 1694–1774).
2. Вы не сможете ничего добиться, пока у Вас не будет чего-то захватывающего.
3. Если увидишь лицо без улыбки, улыбнись сам.

Тема 4. Методы управления кадровым потенциалом организации

План

1. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения.
2. Тенденции развития системы методов управления персоналом в инновационной экономике, на различных уровнях управления экономикой.
3. Классификация и сущность важнейших методов, применяемых при обследовании состояния деятельности и управления организаци-

ей: самообследование, интервьюирование и беседа, наблюдение рабочего дня, моментные наблюдения, изучение документов.

4. Классификация и сущность важнейших методов, применяемых при анализе и разработке оргпроектов систем управления: системный подход, экспертно-аналитический, сравнений и аналогий, структуризации целей, параметрический, имитационного моделирования, функционально-стоимостный, экспертных оценок, матричный и т. п. Характеристика форм отображения материалов по анализу и проектированию.

5. Методы внедрения организационных нововведений.

6. Взаимосвязь и взаимодействие методов управления персоналом.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Никогда не вступайте в дело, если Вы не знаете, как его вести.

2. Плохой руководитель знает, что надо сделать. А хороший – показывает, как это сделать.

3. Противник, ищущий Ваши ошибки, полезнее, чем друг, желающий их скрыть (Леонардо да Винчи).

Задание

Рассмотрите применение методов управления, учитывая три группы интересов (личностные, коллективные, государственные). Результаты представьте по форме таблицы 1.

Таблица 1 – Распределение методов управления по группам интересов

Группа интересов	Наименование метода	Применение метода
Личностные		
Коллективные		
Государственные		

Тема 5. Концепция управления кадровым потенциалом организации

План

1. Характерные черты отечественной экономики в условиях рыночных отношений и их влияние на управление кадровым потенциалом.
2. Сущность концепции управления персоналом в инновационной экономике.
3. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, система и технология управления персоналом.
4. Концепция управления персоналом в потребительской кооперации Республики Беларусь.
5. Системный подход к управлению кадровым потенциалом организации и формированию системы управления им.
6. Мировые и региональные тенденции развития управления кадровым потенциалом организации.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Критикуя, критикуй мнение, а не его автора.
2. Кто хочет работать – ищет «средства», кто не хочет – «причины» (С. П. Королев).
3. Мы столько можем, сколько знаем. Знание – сила (Френсис Бэкон, английский философ).

РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 6. Цели системы управления кадровым потенциалом организации

План

1. Модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов.
2. Основные понятия теории целеполагания системы управления организацией. Признаки декомпозиции целей.

3. Место и значение целей системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации. Целевые подсистемы системы управления персоналом и организации в целом.

4. Характеристика системы управления кадровым потенциалом организаций: отдела мотивации и оплаты труда, отдела управления персоналом, отдела подготовки кадров, отдела развития персонала, отдела социально-бытового обслуживания, отдела организации производства и управления и т. д.

5. Система целей управления персоналом – основа функционального разделения труда.

6. АРМ менеджера по персоналу. Динамика требований к персоналу.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Поступай с другими так, как ты хотел бы, чтобы поступили с тобой.

2. Главное – не наказать, а заставить действовать (А. П. Лукошин).

3. Если нет у человека данных, чтобы стать руководителем, его – учи не учи – не научишь (А. П. Лукошин).

Задание

Проведите деловую игру «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации» (приложение А).

Тема 7. Влияние внешней среды на формирование кадрового потенциала и деловой активности организации

План

1. Факторы внешней среды организации.

2. Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления кадровым потенциалом организации. Особенности формирования систем управления кадровым потенциалом организаций разных организационно-правовых форм и уровней иерархии.

3. Состав этапов на стадии проектирования: разработка организа-

ционного общего и организационного рабочего проектов систем управления. Их содержание и порядок выполнения.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Первая цель – качество, а прибыль сама придет (принцип японского менеджмента).

2. Никогда не доверяйте тем подчиненным, которые не находят у начальства никаких изъяснов.

Тема 8. Формирование организационной структуры управления кадровым потенциалом организации

План

1. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом организации.

2. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления.

3. Проектирование функциональной и иерархической структуры аппарата управления. Формирование структурных подразделений организации и системы управления персоналом.

4. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом и организации в целом. Состав проектной документации: схемы оргструктур управления, штатные расписания и т. п.

5. Варианты построения оргструктуры управления персоналом в зависимости от особенностей организации. Взаимосвязь звеньев службы управления персоналом между собой и с другими подразделениями организации.

6. Задачи и направления правового обеспечения системы управления персоналом.

7. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, ее ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и др.

8. Влияние организационной структуры на формирование организационной культуры.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Управлять – это значит:

а) предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;

б) организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный;

в) распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия;

г) согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;

д) контролировать – наблюдать, чтобы все проходило согласно установленным правилам и распоряжениям (А. Файоль).

2. Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей (Ли Якокка).

3. Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей (Ли Якокка).

РАЗДЕЛ 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 9. Планирование и формирование кадрового потенциала организации

План

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования в организации. Характеристика кадрового планирования.

2. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации.

3. Структура типового оперативного плана кадровой работы в организации.

4. Информация для кадрового планирования. Содержание разделов плана: планирование потребности в кадрах; планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров; планирование деловой карьеры, кадрового резерва; планирование расходов на персонал организации.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми (Томас Карлейль).
2. Кто умеет – работает, кто не умеет – учит других, кто не может учить – управляет, кто не умеет управлять – правит (закон Х. Л. Менкена).
3. Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (Т. Питерс, Р. Уотермен).

Тема 10. Методы планирования потребности в персонале

План

1. Качественная потребность в персонале: ее структура, показатели. Методы определения качественной потребности в персонале.
2. Взаимосвязь качественной и количественной потребностей в персонале. Показатели количественной потребности в персонале.
3. Основные методы определения количественной потребности в персонале: метод трудоемкости производственного процесса, расчет численности по нормам обслуживания, по рабочим местам и нормативам численности. Нормы управляемости.
4. Условия и показатели, влияющие на расчетную численность персонала. Плановые и внеплановые факторы, определяющие потребность в персонале.
5. Прогнозирование потребности в персонале. Факторы внешней и внутренней среды организации, влияющие на прогноз потребности в персонале. Планирование выбытия персонала.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненного, плохой – копит их для публичного разноса.
2. Руководить – значит уметь менять стиль.
3. Организовать – это значит оценить возможность, а уже потом ставить задачу.

Задание

Проведите деловую игру «Формирование модели эффективного руководителя» (приложение Б).

РАЗДЕЛ 4. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 11. Маркетинговые исследования в области персонала

План

1. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация. Исследование профессионально-квалификационной структуры труда.

2. Факторы внешней и внутренней среды, определяющие содержание маркетинговой деятельности в области персонала.

3. Исследование рынка труда. Анализ позиций организации на рынке труда.

4. Роль интернет-технологий и их влияние на развитие кадрового потенциала и международного рынка труда.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Не бойтесь подчиненных способнее Вас, гордитесь ими.

2. Умный человек найдет выход из любого положения. Мудрый в этом положении не окажется (Ю. Рихтер).

3. Не опаздывай на совещание – будешь сидеть в первых рядах.

Задание

Проведите деловую игру «Маркетинг персонала» (приложение В).

Тема 12. Технология управления развитием персонала организации

План

1. Технология управления развитием персонала организации.
2. Особенности антикризисного и стресс-менеджмента.
3. Тайм-менеджмент. Особенности обучения персонала.
4. Влияние виртуальных технологий на эффективность управления персоналом.
5. Технология управления служебно-профессиональным продвижением руководителей.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Со всяким новым человеком всегда надо начинать с разговора в самом дружелюбном тоне.
2. Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.
3. Опыт – это название, которое каждый дает своим ошибкам (Оскар Уайльд).

Задание

Для выполнения задания «Обучение персонала» необходимо следующее:

1. Определите основные показатели по профессиональному обучению в организации:

- долю сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение года (D_p);
- долю затрат времени по обучению в общем балансе рабочего времени организации (D_e);
- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного (B_{cp});
- величину издержек на обучение ($Z_{об}$);
- долю издержек на профессиональное обучение в объеме реализации (D_z);
- величину издержек по обучению на одного работника ($Z_{раб}$);
- издержки на один час профессионального обучения ($Z_{час}$).

2. Напишите методы и формы обучения (по расширению производства, развитию производства, при сокращении производства).

Исходные данные (таблица 2 – по вариантам) оформите в виде таблицы 3.

Таблица 2 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Показатели								
	<i>O</i>	<i>P</i>	<i>P_{об}</i>	<i>З</i>	<i>З_{об1}</i>	<i>З_{об2}</i>	<i>B</i>	<i>B_{пр}</i>	<i>B_{об}</i>
1	57 000	409	25	10 500	92	10,3	541	418,9	530
2	52 000	408	24	10 400	93	11,2	542	418,7	531
3	53 000	406	23	10 300	94	12,8	543	418,6	532

Таблица 3 – Основные показатели организации

Показатели	Условные обозначения	Количество
1. Объем реализации, тыс. денеж. ед.	<i>O</i>	
2. Численность персонала, всего, чел.	<i>P</i>	
В том числе работники, прошедшие профессиональное обучение, чел.	<i>P_{об}</i>	
3. Объем издержек на рабочую силу, всего, тыс. денеж. ед.	<i>З</i>	
В том числе, издержки на обучение		
Из них:		
прямые, тыс. денеж. ед.	<i>З_{об1}</i>	
косвенные, тыс. денеж. ед.	<i>З_{об2}</i>	
4. Отработанные часы, тыс. ч	<i>B</i>	
5. Отработанные производственные часы, тыс. ч	<i>B_{пр}</i>	
6. Часы профессионального обучения, ч	<i>B_{об}</i>	

Методические указания для расчетов

$$D_p = \frac{P_{об}}{P} \cdot 100;$$

$$D_e = \frac{B_{об}}{B} \cdot 100;$$

$$B_{cp} = \frac{B_{об}}{P_{об}};$$

$$Z_{об} = Z_{об1} + Z_{об2} + ПП_{ном},$$

где $Z_{об1}$ – прямые издержки на обучение (затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, оплата преподавателям и т. д.);
 $Z_{об2}$ – косвенные издержки на обучение (транспортные и командировочные расходы, затраты на гостиницу и питание);
 $PP_{пот}$ – потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время обучения.

$$PP_{пот} = B_{об} \cdot Z_{пр},$$

где $Z_{пр}$ – издержки на рабочую силу на один производительный час.

$$Z_{пр} = \frac{Z}{B_{пр}};$$

$$D_z = \frac{Z_{об}}{O} \cdot 100;$$

$$Z_{раб} = \frac{Z_{об}}{P_{об}};$$

$$Z_{ч} = \frac{Z_{об}}{B_{об}}.$$

Задание

Проведите деловую игру «Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды» (приложение Г).

Тема 13. Мотивация развития кадрового потенциала организации

План

1. Мотивация и стимулирование как способы активизации трудового поведения персонала.
2. Взаимосвязь развития кадрового потенциала и результативности деятельности.
3. Управление конфликтами и стрессами как фактор стабилизации трудового коллектива.
4. Роль безопасности организации, труда и здоровья персонала в эффективной работе организации.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Работай с умом, а не до ночи.
2. Первый миф науки управления состоит в том, что она существует (закон Хеллера).

Задание

Проведите деловую игру «Как разрешить конфликт в трудовом коллективе» (приложение Д).

Тема 14. Инновации в сфере управления персоналом

План

1. Сущность инноваций в сфере управления персоналом. Факторы, влияющие на разработку и внедрение инноваций.
2. Методы оценки эффективности инноваций в управлении персоналом.
3. Взаимосвязь стратегии развития организации в инновационной экономике и стратегического планирования персонала.
4. Стратегическое планирование и прогнозирование инноваций в сфере управления персоналом.
5. Эффективность инноваций в сфере управления персоналом.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Кто много знает, с того больше спрос за незнание.
2. Почаще разговаривайте с людьми, это способствует укреплению сопричастности общему делу.

Задание

Проведите тесты «Готовы ли Вы к нововведениям?», «Оценка стиля руководства», «Современный ли Вы руководитель?» (приложения Е–И).

РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 15. Аудит персонала

План

1. Сущность и цели аудита в социально-трудовой сфере. Персонал организации и его деятельность как объект аудита.

2. Направления аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.

3. Основные этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Цели и содержание этапов аудита.

4. Основные источники информации: законы и инструкции, трудовые показатели, анкетирование и интервьюирование работников.

5. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита. Социальный аудит как часть аудита в социально-трудовой сфере. Содержание социального аудита: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Главное качество руководителя – реализм.

2. Укрепляй веру подчиненного в важность порученного ему дела, и он сделает невозможное возможным.

Задание

Проведите деловую игру «Оценка результативности труда персонала» (приложение К).

Тема 16. Эффективность системы управления кадровым потенциалом в организации

План

1. Характеристика экономической, организационной и социальной эффективности системы управления персоналом.

2. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.

3. Методика оценки эффективности управления кадровым потенциалом организации.

4. Направления совершенствования системы управления персоналом в условиях изменений.

Л.: [1]–[32].

Постулаты менеджмента

1. Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках (принцип американской автомобильной компании «Дженерал Моторс»).

2. Рабочий – это источник идей, а не просто пара действующих рук.

Задания

Задание 1. На машиностроительном заводе проведен комплекс мероприятий по оздоровлению работающих сотрудников, что дало возможность сократить потери рабочего времени по болезни, это отразилось на результатах произведенной деятельности.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по внедрению комплекса оздоровления по данным, приведенным в таблице 5.

Итоговые данные оформите в виде таблицы 4.

2. Разработайте мероприятие по оздоровлению персонала (составьте план действий по его проведению на предприятии).

Таблица 4 – **Итоговый расчет мероприятий по оздоровлению персонала**

Наименование	Количество
1. Потери рабочего времени в течение года по временной нетрудоспособности, вызванные неблагоприятными условиями труда: до внедрения мероприятий ($P_{ув}$), дней	
после внедрения мероприятий ($P_{нев}$), дней	
2. Выплаты пособий по временной нетрудоспособности (B_n), денеж. ед.	
3. Выплаты, вызванные производственными травмами, профзаболеваниями (B_m), денеж. ед.	
4. Выплаты пенсий по инвалидности (B_n), денеж. ед.	

Окончание таблицы 4

Наименование	Количество
5. Затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов (Z_o), денеж. ед.	
6. Затраты на санаторно-курортное лечение (Z_k), денеж. ед.	
7. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего (C_p), дней	
8. Расчетная среднесписочная численность рабочих ($Ч_c$), чел.	
9. Единовременные затраты на внедрение мероприятий (Z_{ed}), денеж. ед.	

Таблица 5 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Показатели									
	$P_{ув}$	$P_{нв}$	B_n	B_m	B_n	Z_o	Z_k	C_p	$Ч_c$	Z_{ed}
1	12 000	7 200	43 000	2 450	2 500	290	2 400	225	3 600	59 000
2	12 100	7 300	43 100	2 460	2 510	295	2 390	226	3650	59 500
3	122 00	7 400	43 200	2 740	2 530	300	2 380	227	3 700	59 550

Методические указания для расчетов

Средний размер ущерба ($У_{cp}$) из-за заболеваний и травматизма, выраженный в денеж. ед., вычисляется по формуле

$$У_{cp} = (B_n + B_m + B_n + Z_o + Z_k) / P_{ув}.$$

Сокращение потерь рабочего времени (P_o), выраженное в днях, определяется по формуле

$$P_o = P_{ув} - P_{нв}.$$

Годовая экономия в связи с сокращением производственного травматизма и заболеваний ($Э_n$), выраженная в денеж. ед., определяется по формуле

$$Э_n = P_o \cdot У_{cp}.$$

Относительная экономия численности ($Э_k$), выраженная в чел., вычисляется по следующей формуле:

$$Э_k = P_o : C_p.$$

Прирост производительности труда ($П$), выраженный в процентах, определяется по формуле

$$П = Э_ч \cdot 100 : (Ч_c - Э_ч).$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий ($Э_m$), выраженный в денеж. ед., определяется по формуле

$$Э_m = Э_н - 0,16 \cdot З_{ед}.$$

Срок окупаемости затрат ($T_{ед}$) определяется по следующей формуле:

$$T_{ед} = З_{ед} : Э_m.$$

Проведите анализ полученных результатов, сделайте выводы и предложения.

Задание 2. Проведены мероприятия по улучшению условий труда на предприятии, способствующие сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на величину (B) в смену.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по улучшению условий труда по данным, приведенным в таблице 7.

Итоговые показатели оформите в виде таблицы 6.

2. Напишите мероприятия по улучшению условий труда персонала и сокращению потерь рабочего времени.

Таблица 6 – **Итоговый расчет экономической эффективности мероприятий**

Наименование	Количество
1. Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда ($Ч_c$), чел.	
2. Годовой объем производства по цеху: до внедрения мероприятий (H_{p1}), денеж. ед.	
после внедрения мероприятий (H_{p2}), денеж. ед.	
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции ($У$), денеж. ед.	
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего ($B_{ф}$), дней	
5. Балансовая стоимость оборудования в цехе ($Ф_c$), денеж. ед.	
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ($З_{ед}$), денеж. ед.	
7. Потери времени по вине рабочих (B), мин	
8. Рабочее время в течение смены ($P_с$), ч	7,8

Таблица 7 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Показатели							
	$Ч_c$	H_{p1}	H_{p2}	$У$	B_ϕ	Φ_c	$З_c$	B
1	620	113 730	133 735	280 000	231	125 600	5 500	7,8
2	622	113 830	134 440	285 000	232	125 700	5 550	7,9
3	624	113 930	138 400	286 000	233	125 800	5 560	8,0

Методические указания для расчетов

Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим цеха, где улучшены условия труда (B_c), выраженное в процентах, определяется по следующей формуле:

$$B_c = B \cdot 100 : P_g.$$

Годовая экономия рабочего времени (\mathcal{E}_{ep}), выраженная в чел./ч, определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{ep} = Ч_c \cdot B \cdot V_\phi : 60.$$

Прирост объема производства в цехе (P), выраженный в процентах, рассчитывается:

$$P = (H_{p2} - H_{p1}) : H_{p1} \cdot 100.$$

Экономия на условно-постоянных расходах (\mathcal{E}_{cy}), выраженная в денеж. ед., определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{cy} = У \cdot P : 100.$$

Экономия от снижения удельных капитальных вложений (\mathcal{E}_{ky}), выраженная в денеж. ед., рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{ky} = 0,16 \cdot \Phi_c \cdot P : 100.$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда, на проведение (\mathcal{E}_e), выраженный в денеж. ед., определяется по формуле

$$\mathcal{E}_e = \mathcal{E}_{cy} + \mathcal{E}_{ky} - 0,16 \cdot З_{ed}.$$

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы и предложения.

Задания

Задание 1. Проведите деловую игру «Анализ эффективности использования рабочей силы» (приложение Л).

Задание 2. Проанализируйте Правила эффективного менеджмента (приложение М).

Задание 3. Выберите тему для написания реферата (приложение Н).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.

2. **Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 543 с.

3. **Батяев, А. А.** Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации : учеб. пособие / А. А. Батяев. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.

4. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.

5. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.

6. **Бухалков, М. И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 192 с.

7. **Веснин, В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / В. Р. Веснин. – Электрон. текстовые дан. и прогр. – М. : КноРус, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

8. **Гражданский кодекс Республики Беларусь** : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ.

Беларусь 19 нояб. 1998 г. // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология ПРОФ [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2010.

9. **Егоршин, А. П.** Управление персоналом : учеб. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.

10. **Егоршин, А. П.** Управление персоналом [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / А. П. Егоршин. – Электрон. текстовые дан. и прогр. – М. : НИМБ, 2001. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

11. **Ермольчик, Е. В.** Совершенствование оценки управленческих кадров потребительской кооперации Республики Беларусь : моногр. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 168 с.

12. **Журавлев, П. В.** Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарева. – М. : Рос. экон. акад., 1998. – 232 с.

13. **Журавлева, П. В.** Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / под ред. П. В. Журавлева, С. А. Карташова, Н. К. Маусова. – М. : Экзамен, 1999. – 576 с.

14. **Кибанова, А. Я.** Управление персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановского. – М. : Приор, 1999. – 352 с.

15. **Кибанова, А. Я.** Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 296 с.

16. **Кибанова, А. Я.** Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 365 с.

17. **Кибанова, А. Я.** Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

18. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2008 – 287 с.

19. **Кочеткова, А. И.** Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. И. Кочеткова. – М. : Теис, 2000. – 88 с.

20. **Маренков, Н. Л.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Академ. Проект, 2005. – 464 с.

21. **Маслов, Е. В.** Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
22. **Менеджмент** в потребительской кооперации : учеб. пособие / Б. И. Врублевский [и др.]. – Гомель : ЧУП «ЦНТУ «Развитие», 2001. – 235 с.
23. **Мишурова, И. В.** Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова. – М. : МарТ, 2004. – 238 с.
24. **Рогожин, М. Ю.** Организация управления персоналом предприятия : учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. – М. : РДЛ, 2004. – 224 с.
25. **Седегов, Р. С.** Управление персоналом. Сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : БГЭУ, 1997. – 178 с.
26. **Травин, В. В.** Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
27. **Травин, В. В.** Основы кадрового менеджмента : практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2001. – 336 с.
28. **Трудовой кодекс** Республики Беларусь : офиц. изд. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 1999. – 192 с.
29. **Управление** персоналом организации : учеб. пособие / А. К. Саакян [и др.]. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.
30. **Федорова, Н. В.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2007. – 416 с.
31. **Цветаев, В. М.** Кадровый менеджмент : учеб. / В. М. Цветаев. – М. : ТК Велби, 2005. – 160 с.
32. **Чижов, Н. А.** Управление корпоративными кадрами / Н. А. Чижов. – СПб. : Питер, 2005. – 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Описание деловой игры. Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);

- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи. На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения «дерева» целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого «дерева» целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Описание хода деловой игры следующее:

1. Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч самостоятельной внеаудиторной подготовки.

2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы по 3–4 человека. Подгруппы формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо сформировать цели, функции и оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание хода деловой игры».

3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т. п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника отдела управления персоналом и др.

4. Результатом игры в основное время (40–45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы – полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема «дерева» целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

5. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы изображает на доске необходимые схемы, рисунки и т. п. Каждая играющая группа с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющиеся место упущения, неточности.

6. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

7. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагаются сформированные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

Ниже приведен пример отчета по деловой игре.

Общая характеристика организации. Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений (инноваций), занимается продажей новейших технологий, производственных систем, обслуживания.

Рекламно-посредническая фирма – самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся посреднической деятельностью, изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы

товаров заказчиков или представляющая их в пользование третьим лицам – покупателям (в случае обучения), а также предоставляющая покупателям дополнительные услуги в виде «сопровождения» проданного оборудования, технологий. Свою деятельность РПФ осуществляет на основе прямых договоров с заказчиками. Основные задачи – поиск покупателей, продажа товара заказчиков.

Фирма недавно создана и выходит на рынок, поэтому ее целью на год является «занять к концу первого года работы нишу на рынке продавцов нововведений».

Численность персонала на начальный период работы фирмы составляет 41 человек. Но в дальнейшем прогнозируются рост объема работ фирмы, появление новых функций, для чего понадобится дополнительный персонал.

Финансовое состояние РПФ. На основании данных о предполагаемых затратах и доходах можно построить график рентабельности фирмы (рисунок А.1).

Как видно из графика, затраты фирмы полностью окупятся при заключении фирмой 249 контрактов. Такое количество контрактов, по оценкам экспертов, фирма сможет заключить к двадцать первому месяцу своей работы.

Помимо точки самоокупаемости следует рассмотреть более точные показатели (такие, как денежные потоки). Для этого необходимо учесть все капитальные вложения, текущие затраты и доходы фирмы.

Уже к третьему кварталу работы фирма будет получать прибыль и у нее появится возможность расширить штат сотрудников.

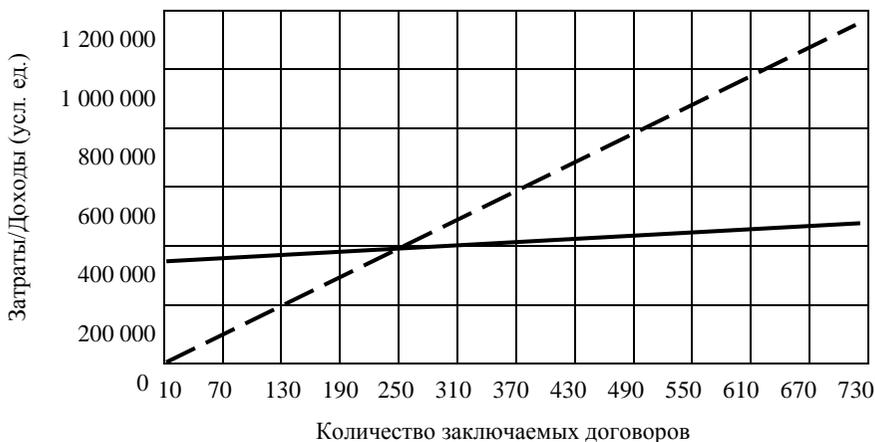


Рисунок А.1 – График рентабельности

На конец третьего года масса чистой прибыли составит 426 264 усл. ед. Данные расчета доходности фирмы представлены в таблице А.1.

Таблица А.1 – Расчет доходности фирмы

Доходность	Количество, процентов
Доходность в месяц	5,00
Доходность за год	102,61

Более показателен сложный процент, так как проценты, полученные в текущем периоде, могут быть вновь вложены в следующем периоде и, соответственно, тоже приносить прибыль. Поэтому необходимо произвести расчет доходности вложений по сложному проценту.

Таким образом, деятельность фирмы экономически целесообразна. Вложение денежных средств в ее деятельность является прибыльным и приносит доход больший, чем вложения под банковские проценты.

Факторы появления дополнительной потребности в персонале. Фирма предполагает расширить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объем работ. Кроме того, по мере роста фирмы и ее экспансии на рынке неизбежно наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все эти изменения и учитывать их при разработке организационной структуры фирмы. Из таблицы А.2 видна возможная эволюция организационной структуры рекламно-посреднической фирмы.

Таблица А.2 – Организационная структура рекламно-посреднической фирмы

Название отдела	Начало деятельности РПФ	Расширение
Отдел контрактации	×	
Отдел изготовления рекламной продукции	×	
Отдел сопровождения		×
Отдел технического обеспечения		×
Отдел управления персоналом	×	
Бухгалтерия	×	
Отдел обучения		×

Организационная структура фирмы может изменяться со временем, что зависит от ряда факторов, в том числе от наличия денежных

средств на начальном этапе деятельности фирмы и необходимости в том или ином отделе в этот период. На рисунке А.2 приведена организационная структура РПФ.

К дополнительным услугам, которые может предложить РПФ, относятся следующее:

- обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании;
- консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

Миссия (основная общая цель фирмы). «Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования. Если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».

Главная цель по управлению персоналом – обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели представлена на рисунке А.3.

1. Внешние цели, связанные с отношениями фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т. п.).

1.1. Установление контактов с профсоюзами и направленная на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений.



Рисунок А.2 – Схема организационной структуры фирмы

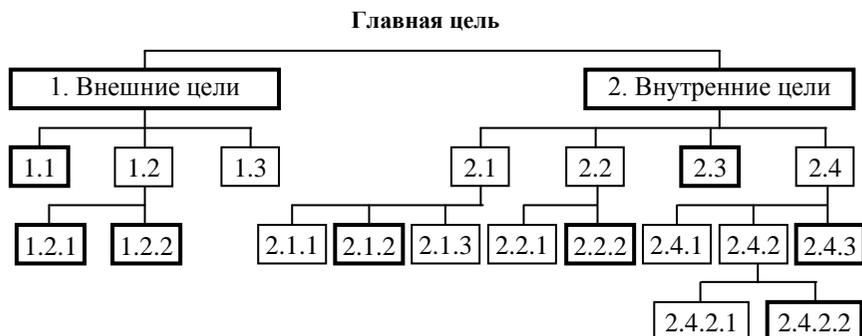


Рисунок А.3 – «Дерево» целей по управлению персоналом РПФ

1.2. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров.

1.2.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций.

1.2.2. Непрерывное последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.

1.3. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентаций в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и технике безопасности.

2. Внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т. п.).

2.1. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также других льгот и благ.

2.1.1. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.

2.1.2. Повышение гибкости системы начисления надбавок.

2.1.3. Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.

2.2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

2.2.1. Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физи-

ческое развитие персонала.

2.2.2. Организация страхования жизни и здоровья персонала.

2.3. Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.

2.4. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

2.4.1. Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии.

2.4.2. Повышение квалификации кадров.

2.4.2.1. Актуализация профессиональных знаний.

2.4.2.2. Организация профессионального и социального обучения.

2.4.3. Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

В связи с тем, что фирма небольшая, все функции по управлению персоналом выполняются в основном в отделе управления персоналом. Однако новые цели (функции) (на рисунке А.3 они являются выделенными) необходимо закрепить за отдельными звеньями и должностными лицами следующим образом:

- цель 1.1 должна быть реализована путем создания совета трудового коллектива и выхода его представителя в органы территориального фонда независимых профсоюзов Республики Беларусь;

- цели 1.2.1, 1.2.2, 2.4.3 должны быть реализованы отделом управления персоналом путем их конкретизации в виде задач и функций отдела;

- цели 2.1.2, 2.2.2 должны быть закреплены за бухгалтерией фирмы;

- цель 2.3 может быть достигнута совместными усилиями руководителя фирмы (генерального директора) и начальника отдела управления персоналом;

- цель 2.4.2.2 конкретизирована до функции, выполнение которой возложено на отдел обучения.

**Деловая игра
«Формирование модели эффективного руководителя»**

Цели игры:

- формирование у участников игры более точных и правильных представлений о факторах управленческого потенциала;
- обучение экспертному методу анализа управленческого потенциала;
- развитие творческого мышления и коллективного принятия решений.

Методические рекомендации. Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.

Сначала каждый игрок оценивает себя, т. е. осуществляет самооценку, заполняя графу «Самооценка» (таблица Б.1). На первое место ставится то качество, которое наиболее ярко выражено в человеке. Затем самостоятельно оценивает факторы управленческого потенциала, которыми должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель.

Все участники разбиваются на команды и вырабатывают групповую оценку. Затем все участвуют в выработке коллективной оценки.

Деятельность участников оценивается по наименьшей сумме ошибок.

Таблица Б.1 – Оценка факторов управленческого потенциала

Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона		
		Индивидуальная	Групповая		Самооценка	Индивидуальная	Групповая
1. Критическое отношение к действительности							
2. Творческая приверженность к новому							
3. Способность возглавить нововведения							
4. Учет в руководстве человеческого фактора							

5. Способность творчески осуществлять свое дело							
---	--	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы Б.1

Оцениваемые факторы	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталон (коллективная оценка)	Отклонения от эталона		
		Индивидуальная	Групповая		Само-оценка	Индивидуальная	Групповая
6. Профессионализм							
7. Желание учиться							
8. Умение достичь конечных результатов							
9. Нетерпимость к бюрократии							
10. Способность к разработке самостоятельных альтернатив							
11. Стратегическое мышление							
12. Способность к восприятию критики							
13. Работоспособность							
14. Знание основ менеджмента							
15. Знание законодательства							
16. Умение со вкусом одеваться							
17. Чувство юмора							
18. Информированность о событиях за рубежом							
19. Опыт работы на руководящей должности							
20. Учет инициативы подчиненных							

Далее преподаватель показывает порядок заполнения матрицы предпочтений (матрицы парных сравнений качеств), которая представлена в таблице Б.2.

Таблица Б.2 – Матрица предпочтений качеств руководителя

K_i	K_1	K_2	K_3	...	K_{10}	$\sum_{i=1}^{10} K_i$
K_1	1					
K_2		1	1		2	

K_3		1	1		1	
...				1		

Окончание таблицы Б.2

K_i	K_1	K_2	K_3	...	K_{10}	$\sum_{i=1}^{10} K_i$
K_{10}		0			1	
$\sum_{i=1}^{10} K_i$						100
Примечание – Условные обозначения, принятые в таблице: K_i – индекс качества; $P_i = \sum_{i=1}^{10} K_i$ – вес качеств (правый столбец таблицы).						

Определение веса качеств производится путем сравнения всех выбранных качеств между собой.

Матрица предпочтений качеств заполняется следующим образом: при сравнении какого-либо качества с самим собой и в строке, и в столбце проставляется единица. Если сравниваемым качествам дается равноценное значение, то в строках, соответствующих этим качествам, также проставляются единицы. Например, при сравнении качеств K_2 и K_3 мы решили, что они равноценны, тогда на пересечении строки K_2 и столбца K_3 проставляется единица, также единица проставляется и на пересечении строки K_3 и столбца K_2 . Если при сравнении качеств K_2 и K_{10} предпочтение отдано качеству K_2 , то в клетку на пересечении строки K_2 и столбца K_{10} ставим цифру 2. Одновременно в клетку, находящуюся на пересечении строки K_{10} и столбца K_2 ставим нуль.

После сравнения всех качеств и заполнения матрицы определяется вес качеств, для чего суммируются все цифры в строках и столбцах. Искомый вес качеств будет представлен в правом крайнем столбце таблицы.

Правильность составления матрицы определяется суммированием веса качеств по столбцам и по строкам. При правильно составленной матрице эти суммы должны быть одинаковыми и равны числу качеств, возведенному в квадрат (в нашем случае $10 \times 10 = 10^2 = 100$).

Для объективной оценки качеств ведущий определяет среднее значение веса качеств по данным всех команд, участвующих в игре (таблица Б.3).

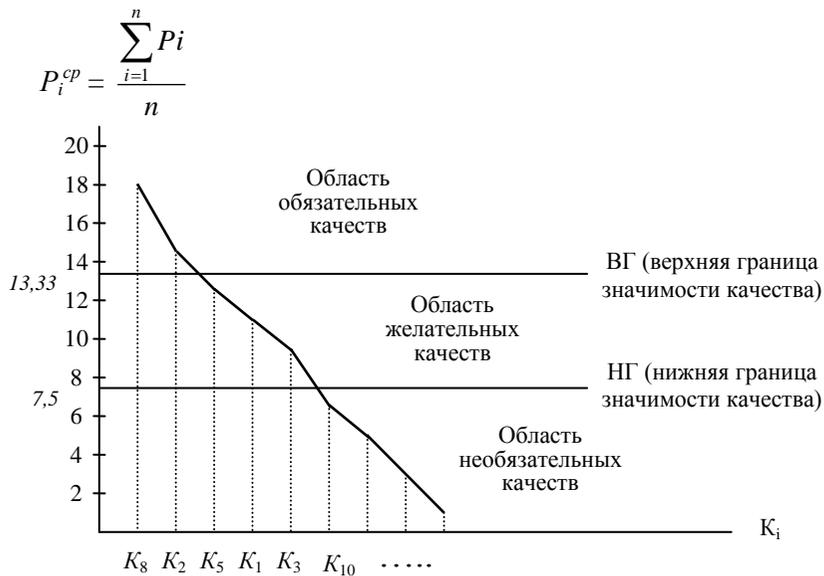
Таблица Б.3 – Средние значения веса качеств

Номер игрока	Вес качеств (P)									
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_{10}
1										
2										
3										
4										
5										
И т. д.										
$\sum_{i=1}^n P_i$										
$\frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$										
<p>Примечание – Условные обозначения, принятые в таблице: $P_i = \sum_{i=1}^{10} K_i$ – вес качеств, вычисленных каждым игроком, $P_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$ – средние значения веса качеств, n – количество игроков.</p>										

Средний относительный вес каждого качества характеризует структурную модель руководителя.

Для определения обязательных, желательных и необязательных качеств строится график (полигон), на оси ординат которого откладывается среднее значение веса качеств в порядке убывания и начиная с качества с максимальным средним весом, а по оси абсцисс – индексы качеств (K_i) (рисунок).

График для определения степени значимости качеств



Деловая игра «Маркетинг персонала»

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связано с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Требования к поиску кандидатов на вакантную должность следующие:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (таблица В.1);

Таблица В.1 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам (профессиональные предпосылки, образование)	Градация по важности		
	Важно	Очень важно	Желательно
<i>Специальность</i>			
1. Высшее образование	×		
2. Другие виды образования			×
3. Иностранные языки			×

4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в определенных областях	×		
5. Специальные знания		×	

Окончание таблицы В.1

Требования к претендентам (профессиональные предпосылки, образование)	Градация по важности		
	Важно	Очень важно	Желательно
<i>Личностные предпосылки</i>			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем и делать по ним выводы))	×		
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры))		×	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	×		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с (привести примеры))		×	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		×	
11. Умение вести переговоры (например, с ... (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах))			×
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок)		×	
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, семинаров (указать наиболее вероятные проблемы), умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в определенных трудных случаях; умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких)		×	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		×	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		×	
16. Возможные другие предпосылки			

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (таблица В.2);
- информация об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Таблица В.2 –Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;
- для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего про-

филя.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. р., с учебным заведением в 1,8 тыс. р.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. р., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. р., по службе занятости – 0,6 тыс. р., по учебному заведению – 0,4 тыс. р. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т. п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. р., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. р. Затраты по найму равны 0,4 тыс. р. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс. р.;
- для претендента Б – 2,5 тыс. р.;
- для претендента В – 3,0 тыс. р.;
- для претендента Г – 4,0 тыс. р.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. р., Б – 1,5 тыс. р., В – 1,5 тыс. р., Г – 2,5 тыс. р.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. р.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. р. на одного кандидата.

Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (таблица В.1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблицы В.2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно использовать форму таблицы В.3.

Таблица В.3 – Расчет рейтингов претендентов

Порядковый номер показателя (согласно таблице В.2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала (таблица В.4).

Таблица В.4 – Данные о затратах для найма персонала

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1	2	3	4	5
1. Договорные отношения				
2. Маркетинговые исследования				
3. Проведение отбора персонала				
4. Наем персонала				
5. Дополнительное обучение				
6. Введение в должность				
7. Оплата труда				
8. Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении од-

ного из кандидатов на должность.

Приложение Г

Деловая игра
«Деловая оценка и расстановка персонала.
Формирование команды»

Цели игры:

- формирование у студентов навыков определения личностных качеств, умения правильно распределить управленческие функции в команде;
- знакомство с основными составляющими эффективной команды.

Исходные данные и постановка задачи. Под управленческой командой понимают слаженный коллектив работников, в котором за каждым закреплены определенные обязанности (наиболее эффективными группами считаются те, в состав которых входит не более 10–12 человек). Формирование эффективной команды – залог успеха будущей деятельности, поэтому данный этап занимает особое место в технологии управления персоналом.

Методические указания:

Этап I. Студенты самостоятельно заполняют форму таблицы Г.1, по которой проводят самооценку предложенного списка деловых качеств:

- (0) – качество не характерно;
- (+) – качество выражено в меньшей степени;
- (++) – ярко выраженное качество.

Оценка деловых качеств для указанных в таблице Г.1 должностей:

- (0) – качество не является необходимым для данной должности;
- (+) – качество требуется в данной должности;
- (++) – качество требуется в ярко выраженной степени.

Таблица Г.1 – Оценка деловых качеств

Оцениваемые факторы	Само-оценка	Предсе-датель правления	Глав-ный бухгал-тер	Юрист	Глав-ный эконо-мист	Специа-лист по сбыту
Критическое отношение к действительности						
Творческая приверженность						

к новому						
Способность возглавить нововведения						

Окончание таблицы Г.1

Оцениваемые факторы	Само-оценка	Председатель правления	Главный бухгалтер	Юрист	Главный экономист	Специалист по сбыту
Учет в руководстве человеческого фактора						
Способность творчески осуществлять свое дело						
Профессионализм						
Желание учиться						
Умение достичь конечных результатов						
Нетерпимость к бюрократии						
Способность к разработке самостоятельных альтернатив						
Стратегическое мышление						
Способность к восприятию критики						
Работоспособность						
Знание основ менеджмента						
Знание законодательства						
Умение со вкусом одеваться						
Чувство юмора						
Информированность о событиях за рубежом						
Опыт работы на руководящей должности						
Учет инициативы подчиненных						

Этап II. Участники игры знакомятся с методами, используемыми для оценки деловых и личных качеств работников, оценивают себя и своих коллег (членов группы) по ряду критериев (характеристик) и заполняют опросный лист по форме таблицы Г.2), кроме графы 11.

В настоящей игре оценка качеств участников проводится с использованием специальных методов, а также интуитивно, исходя из того,

что все участники игры хорошо знают друг друга, имели возможность оценить проявление тех или иных качеств своих коллег в различных ситуациях и могут выступать в качестве экспертов.

Таблица Г.2 – **Опросный лист**

ФИО	Темперамент	Рольевые функции		Психологический тип					Сумма баллов	Итого
		А	Б	К	И	А	П	Р		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Графа 2 – оценка темперамента. В таблице Г.2 проставляются начальные буквы, характеризующие доминирующий тип темперамента (сангвиник (С), холерик (Х), флегматик (Ф), меланхолик (М)). Для определения доминирующего типа темперамента может быть использован опросник, представленный в тесте «Типы темперамента».

Графы 3 и 4 – рольевые функции (графа 3 – основная (А), графа 4 – вторая по степени проявления (Б)).

Чрезвычайно важный феномен, установленный английским ученым М. Белбиным, состоит в том, что каждый из членов коллектива выполняет помимо функциональной роли, еще и так называемую «роль в группе», которая гораздо менее заметна, однако именно она существенно важна для успешной деятельности коллектива.

В графах 3 и 4 представляются буквенные значения рольевых функций, которые оцениваемые участники игры исполняют в коллективе. Определить рольевую функцию, которую человек обычно выполняет в коллективе, поможет тест «Групповые роли».

Графы 5–9 характеризуют психологический тип:

графа 5 (К) – критик;

графа 6 (И) – идеалист;

графа 7 (А) – аналитик;

графа 8 (П) – практик;

графа 9 (Р) – реалист.

Определить психологический тип поможет тест «К какому психологическому типу Вы относитесь?».

Графа 11 таблицы Б.2 заполняется по форме таблицы Г.6.

Тест «Типы темперамента»

На каждый из предложенных пунктов теста ответьте однозначно «да» или «нет» в соответствии с тем, характерна ли для Вас данная черта характера.

Ответ «да» оформите в виде плюса, а ответ «нет» – в виде минуса. Посчитайте число «+» и «-» по каждому типу темперамента.

Сангвиник

1. Веселы и жизнерадостны.
2. Энергичны и деловиты.
3. Часто не доводите начатое дело до конца.
4. Склонны переоценивать себя.
5. Способны быстро схватывать новое.
6. Неустойчивы в интересах и склонностях.
7. Легко переживаете неудачи и неприятности.
8. Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам.
9. С увлечением беретесь за любое дело.
10. Быстро остываете, если дело перестает интересовать.
11. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую.
12. Тяготитесь однообразной, будничной, кропотливой работой.
13. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скромности с отзывчивыми для Вас людьми.
14. Выносливы и работоспособны.
15. Обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью.
16. Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
17. Всегда пребываете в бодром настроении.
18. Быстро засыпаете и быстро пробуждаетесь.
19. Часто не собраны, проявляете поспешность в решениях.
20. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться.

Холерик

1. Неусидчивы, суетливы.
2. Невыдержанны, вспыльчивы.
3. Нетерпеливы.
4. Резки и прямолинейны в отношении с людьми.
5. Решительны и инициативны.
6. Упрямы.
7. Находчивы в споре.
8. Работаете рывками.

9. Склонны к риску.
10. Незлопамятны и необидчивы.
11. Обладаете громкой, страстной речью со сбивчивой интонацией.
12. Неуравновешенны и склонны к горячности.
13. Агрессивный забияка.
14. Нетерпимы к недостаткам.
15. Обладаете выразительной мимикой.
16. Способны быстро решать и действовать.
17. Неустанно стремитесь к новому.
18. Ваши движения резки и порывисты.
19. Настойчивы в достижении поставленной цели.
20. Склонны к резким переменам настроения.

Флегматик

1. Спокойны и хладнокровны.
2. Последовательны и обстоятельны в делах.
3. Осторожны и рассудительны.
4. Умеете ждать.
5. Молчаливы и не любите попусту болтать.
6. Обладаете спокойной, равномерной речью с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
7. Сдержанны и терпеливы.
8. Доводите начатое дело до конца.
9. Не растрчиваете попусту силы.
10. Строго придерживаетесь выбранного распорядка жизни, системы в работе.
11. Легко сдерживаете порывы.
12. Маловосприимчивы к одобрению и порицанию.
13. Незлобны, проявляете снисходительность к колкостям в свой адрес.
14. Постоянны в своих интересах и отношениях.
15. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое.
16. Равны в отношениях со всеми.
17. Любите аккуратность и порядок во всем.
18. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке.
19. Инертны, малоподвижны, вялы.
20. Обладаете выдержкой.

Меланхолик

1. Стеснительны.
2. Теряетесь в новой обстановке.
3. Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.
4. Не верите в свои силы.
5. Легко переносите одиночество.
6. Чувствуете подавленность и неуверенность при неудачах.
7. Склонны уходить в себя.
8. Быстро утомляетесь.
9. Обладаете слабой, тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
10. Невольно приспособливаетесь к характеру собеседника.
11. Впечатлительны до слезливости.
12. Чрезвычайно восприимчивы.
13. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
14. Склонны к подозрительности и мнительности.
15. Болезненно чувствительны и легкоранимы.
16. Чрезмерно обидчивы.
17. Скрытны, необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями.
18. Малоактивны и робки.
19. Безропотно покорны.
20. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих.

Необходимо учитывать доминирующий в трудовом коллективе тип темперамента и дополнять его соответствующим темпераментом руководителя (таблица Г.3).

Таблица Г.3 – **Использование результатов тестирования при выборе руководителя**

Шифр типа темперамента	Доминирующий тип темперамента работников	Предпочтительный тип темперамента руководителя
1	Холерический	2, 3
2	Сангвинический	1, 2, 3
3	Флегматический	1, 2
4	Меланхолический	2, 3

Тест «Групповые роли»

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколь-

кими утверждениями, либо, в редких случаях, все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в таблицу Г.4.

1. По моему мнению, я могу привести в групповую работу следующее:

- а) я быстро нахожу новые возможности;
- б) я могу хорошо работать со множеством людей;
- в) у меня много новых идей;
- г) я помогаю другим людям выдвигать их идеи;
- д) я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа;
- е) я согласен быть непопулярным, если это в итоге приведет к хорошим результатам;
- ж) у меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия;
- з) в привычной обстановке я работаю быстро.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому что:

- а) я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено;
- б) я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной;
- в) у меня есть слабость много говорить самому;
- г) мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег;
- д) если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен;
- е) мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе;
- ж) я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе;
- з) мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о существенных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

- а) я влияю на людей, не подавляя их;
- б) я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может;
- в) я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить главную цель;
- г) у меня всегда есть оригинальные идеи;

д) я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах;

е) я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям;

ж) окружающим нравится моя холодная рассудительность;

з) мне можно довериться проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно следующее:

а) я очень заинтересован в том, чтобы знать своих коллег;

б) я спокойно разделяю взгляды окружающих и придерживаюсь взглядов меньшинства;

в) у меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения;

г) я думаю, что у меня есть способность сразу выполнить работу;

д) у меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное;

е) все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства;

ж) я готов установить контакты и вне группы;

з) хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

а) мне нравится анализировать ситуации и искать правильное решение;

б) мне нравится находить практические решения проблемы;

в) мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений;

г) мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений;

д) у меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое;

е) я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы;

ж) мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач;

з) мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

а) я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход

из тупика и не выработаю свою линию поведения;

б) я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен;

в) я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом, уменьшив объем работы;

г) мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика;

д) я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели;

е) я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям;

ж) я готов взять осуществление работы на себя, если вижу, что группа не справляется;

з) я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

а) я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс;

б) некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции;

в) мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство;

г) мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня;

д) мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели;

е) иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум;

ж) я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу;

з) если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить свою точку зрения.

Таблица Г.4 – Ключ к тесту

Утверждение	Варианты ответа							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
1								
2								
3								
4								

5								
6								
7								

Подведение итогов

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом» (таблица Г.5), вписывая по каждому утверждению рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое Вы дали этому варианту ответа по форме таблицы Г.4.

2. Определите сумму баллов по каждой роли (таблица Г.5).

3. Выделите те графы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли Вы чаще выполняете в группе.

Проанализируйте описание роли в групповом взаимодействии: I – председатель; II – формирователь; III – генератор идей; IV – оценщик идей; V – организатор работы; VI – организатор группы; VII – исследователь ресурсов; VIII – завершитель.

Таблица Г.5 – «Образец-ключ» для обработки и интерпретации ответов

Вопросы	Роли							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма итогов								

Характеристика ролей в команде

I – председатель

Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения.

Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичен, решителен.

Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II – формирователь

Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое.

Свойства: динамичен, решителен, напорист.

Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – генератор идей

Функции: источник идей.

Свойства: умен, богатое воображение, креативность.

Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV – оценщик идей (критик)

Функции: анализ и логические выводы, контроль.

Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности.

Тип: рассудителен, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – организатор работы

Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения.

Свойства: организатор, волевой, решительный.

Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI – организатор группы

Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы.

Свойства: чувственность, дипломатичность, доброта, коммуникативность.

Тип: эмпативный (эмпатия – эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – исследователь ресурсов

Функции: связующее звено с внешней средой.

Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный.

Тип: «напористый» экстраверт, нуждается в свободе действий.

VIII – завершитель

Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца.

Свойства: профессиональная педантичность, обязанность, ответственность.

Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

В эффективной команде должны присутствовать представители всех перечисленных предпочтений, причем ценность всех членов команды одинакова и не зависит от того, какое предпочтение они выбирают. Нет плохого или хорошего игрока, нет важного и неважного по предпочтениям. Достичь баланса в команде можно тогда, когда все роли распределены, причем правильно.

Один человек может совмещать две функции (предпочтения). Если расчет по таблице Г.5 составляет больше 20, то этот человек с высоким личностным потенциалом. Эту функцию нужно обязательно отдать этому человеку. Если у человека 17 или 18 баллов, то большой диапазон функций в команде он может выполнять, как правило, хорошо, но не блестяще. Это так называемый свободный игрок (может играть разные роли).

При выборе претендентов на определенную должность (графа 11 таблицы Г.2) рекомендуется сравнить полученные характеристики претендентов с «эталонным» перечнем качеств, определенным на начальном этапе деловой игры. Наилучший претендент должен обладать качествами, соответствующими эталонному перечню (темперамент, выполняемые роли и пр.), а по тем критериям, которые предусматривают количественную оценку, набрать баллы, максимально приближенные к эталонным оценкам.

При обсуждении окончательного решения следует обратить внимание участников игры на совместимость начальника и его заместителей, приверженность претендентов к определенному стилю руководства.

Тест «К какому психологическому типу Вы относитесь?»

Тест предназначен для определения присущего Вам способа мышления. Он состоит из 18 разделов, обозначенных буквами по алфавиту от А до Т. В каждом разделе имеется пять утверждений, характеризующих тот или иной способ мышления. При работе с тестом постарайтесь как можно точнее оценить особенности своего мышления. Отвечайте так, как Вы сами мыслите на работе и в жизни, а не так, как следовало бы мыслить.

Напротив каждого из пяти утверждений необходимо поставить балл от 1 (менее всего подходит для меня) до 5 (более всего подходит для меня). Каждый балл должен быть использован Вами в одном разделе только один раз. Даже если Вы могли бы дважды и более применить данный балл, постарайтесь все же определиться и использовать его только один раз. Следовательно, каждое из пяти утверждений в

разделе должно получить Вашу оценку: 1, 2, 3, 4 или 5.

Поставьте свои баллы на протоколе, который представлен после опросника.

А. Когда между людьми возникает конфликт, я занимаю сторону тех, которые:

- фиксируют возникновение конфликта и открыто его выражают;
- лучше всех выражают ценности и идеалы;
- отражают мои собственные взгляды и личный опыт;
- анализируют ситуацию логично и последовательно;
- излагают аргументы наиболее кратко и убедительно.

Б. Когда я начинаю работать в составе группы, самое важное для меня:

- понять цели и значение своей работы;
- понять цели членов рабочей группы;
- определить, как мы собираемся работать;
- оценить прибыль, которую принесет наша работа;
- чтобы работа была хорошо организована и быстрее сдвинулась с места.

В. Я усваиваю новые знания лучше всего, когда я могу:

- связать их с текущей или будущей деятельностью;
- применить их к конкретным ситуациям;
- сосредоточиться и тщательно их проанализировать;
- понять, насколько они согласуются с привычными для меня знаниями;
- противопоставить их другим знаниям.

Г. Графики, схемы, таблицы в документах или статьях для меня обычно:

полезнее текста, поскольку они точны;

- • полезны, потому что ясно показывают важные факты;
- полезны, если они подкрепляются и поясняются текстом;
- полезны, если они поднимают важные вопросы по тексту;
- не более полезны, чем другие материалы.

Д. Если бы мне предложили изучить какое-то событие, я начал бы с:

- определения его места в широком контексте условий;
- определения того, смогу ли я работать один или мне понадобится группа;
- построения прогноза о результатах изучения;

- принятия решения о том, следует ли вообще изучать данное событие;

- формулирования проблемы как можно точнее.

Е. Если бы мне пришлось собирать информацию о какой-либо организации, я предпочел бы:

- встретиться с каждым членом этой организации индивидуально и задать конкретные вопросы;

- провести общее собрание и попросить членов организации высказать свое мнение по определенным вопросам;

- опросить их небольшими группами, задавая общие вопросы;

- встретиться с лидерами группировок и выяснить их взгляды;

- попросить членов организации предоставить мне письменные отчеты.

Ж. Я считаю правильным то, что:

- выдержало сопротивление критике;

- согласуется с другими идеями, которым я верю;

- было проверено практикой;

- можно логически обосновать;

- могу проверить при личном наблюдении.

З. При чтении журнала в свободное время я выбираю статью:

- в которой написано о том, как кому-то удалось разрешить проблемы (личные или социальные);

- которая посвящена дискуссионному политическому или социальному вопросу;

- в которой описано научное исследование;

- в которой написано об интересном человеке или событии;

- в которой сообщается о чем-то реальном жизненном опыте.

И. Когда я читаю отчет о работе, я обращаю внимание:

- насколько выводы согласуются с моим профессиональным опытом;

- можно ли выполнить данные рекомендации;

- на обоснованность результатов фактическими данными;

- правильно ли исполнитель понял цели и задачи работы;

- на объяснение полученных результатов.

К. Когда передо мной поставлена производственная задача, мне нужно:

- найти наилучший метод для ее решения;

- понять, кому и когда нужно, чтобы эта задача была решена;

- понять, почему эту задачу нужно решать;

- понять, какое влияние решение этой задачи может иметь на другие функции, которые я выполняю на работе;

- понять, какова немедленная польза от решения данной задачи.

Л. Перед тем, как сделать что-то новое:

- я должен понять, как это новое связано с другим, что мне хорошо известно;

- сразу же принимаюсь за дело;

- я должен выслушивать разные советы по поводу того, как это нужно сделать:

- нахожу того, кто мне показывает, как это нужно сделать;

- тщательно продумываю, как это сделать наилучшим образом.

М. Если бы я мог выбрать форму сдачи экзамена в институте:

- я бы предпочел отвечать на вопросы;

- я бы выбрал форму дискуссии со студентами, которые тоже сдают экзамен;

- я бы выбрал форму устного сообщения того, что я знаю;

- я бы рассказал, как я применил на практике то, что узнал в институте;

- я бы выбрал письменный отчет об истории, теории и методе.

Н. Я больше всего уважаю:

- философов и ученых;

- писателей и учителей;

- лидеров деловых и политических кругов;

- экономистов и инженеров;

- журналистов и фермеров.

О. Теория полезна, если она:

- согласуется с другими теориями, которые я знаю;

- дает мне новое объяснение событий;

- систематизирует множество фактов;

- проясняет мой личный опыт наблюдений;

- имеет конкретное практическое применение.

П. Статья по спорному вопросу интересна, если в ней:

- я вижу преимущества для себя;

- точно излагаются факты;

- логично построено содержание статьи;

- определяются ценности автора статьи;

- выявлено существо конфликта или противоречия.

Р. Я буду читать книгу не по специальности, если:

- она поможет мне расширить мои профессиональные знания;
- мне посоветовал ее прочесть уважаемый мною человек;
- она позволяет мне повысить общую эрудицию;
- она послужит для разнообразия;
- она поможет мне больше узнать об интересующем меня предмете.

С. Я буду так решать производственную проблему:

- попытаюсь найти ее связи с более широкой проблемой;
- буду искать способы быстрого решения проблемы;
- обдумаю все альтернативные способы ее решения;
- буду искать способы, которыми другие уже решили эту проблему;
- попробую найти лучший способ ее решения.

Т. В работе я проявляю склонность:

- искать существующие методы работы;
- находить, как можно вместе применить разнообразные методы;
- разрабатывать новые методы работы;
- находить, как более эффективно могут работать имеющиеся методы;
- понять, почему нужно применять существующие методы работы.

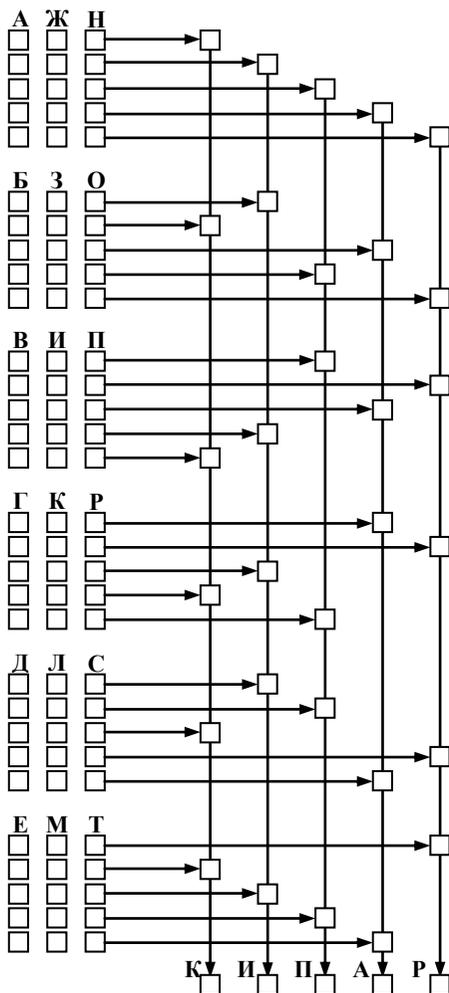
Подведение итогов

Поставьте баллы в соответствующих квадратах слева и посчитайте суммы по горизонталям. Поставьте данные суммы в квадратах, представленных справа. Затем посчитайте суммы по вертикалям в правой части протокола. В результате у Вас должны получиться пять сумм, которые следует записать в нижней части протокола: К, И, П, А, Р.

Первая сумма (К) – это оценка Вашей критической ориентации. Вторая сумма (И) показывает удельный вес в Вашей деятельности и мышлении идеалистических устремлений. Третья сумма (П) – прагматическая ориентация. Четвертая (А) – оценка развития у Вас аналитических способностей и пятая (Р) – оценка Вашего реализма.

Проверьте: Ваши пять сумм должны составить в целом 270 баллов. Если полученная Вами цифра отличается от данного числа, пересчитайте свои результаты.

Протокол опросника



72 балла и более. Это фиксация данного стиля в Вашей деятельности (Вы всегда и везде делаете только так).

66–71 балл. Выраженное предпочтение данного стиля другим способам мышления и деятельности.

60–65 баллов. Умеренное предпочтение (Вы часто используете данный стиль, но есть случаи, когда Вы действуете совершенно по-другому).

49–59 баллов. Это зона неопределенности. Если Вы получили по какому-либо стилю мышления такую оценку, это свидетельствует о том, что Вы можете применять данный стиль, но также легко можете отказаться от него: все зависит от конкретной ситуации и партнера, с которым Вы общаетесь. Такая оценка также может быть получена Вами, если Вы неохотно отвечали или никогда не задумывались над вопросами, поставленными в тесте.

43–48 баллов. Вы несколько пренебрегаете данным стилем, Вам он кажется не всегда эффективным.

37–42 балла. Вы стараетесь не применять в своей работе данный стиль.

36 баллов и меньше. Это свидетельствует о том, что данный стиль не характерен для Вас.

При этом Вы можете получить один–три максимальных балла соответственно по одному–трем стилям мышления. Это значит, что Вы имеете комбинированный стиль, состоящий из выявленных характеристик. Например, если Вы получили 69 баллов по аналитическому стилю и 68 баллов по реалистическому, Вы – аналитик-реалист.

Если же Вы получили один максимальный балл, а другие оценки находятся у Вас в пределах 36 и менее баллов, Вы можете оценивать себя как тот «чистый» психологический тип, который встречается очень редко. И напротив, если Вы по всем пяти характеристикам получили 36 и менее баллов, Вы имеете «плоский профиль», т. е. отчетливо не проявляете в своем мышлении и поведении тот или иной стиль.

Характеристики психологических типов работников

Аналитик – любит оперировать цифровыми данными и количественными характеристиками в своей работе, стремится опираться на документы, инструкции, юридические нормы. Аналитики логичны, методичны, последовательны, работают тщательно, ответственно продумывают детали. По своему характеру ориентированы на высокую успешность, не любят допускать ошибок, стремятся к высокому профессионализму и не терпят недобросовестности в работе коллег и подчиненных. Предпочитают изучать информацию, аналитично представленную в письменной форме, имеющую описание точных число-

вых выкладок и обоснованных выводов. Эффективно работают в стабильных условиях: профессиональные знания усваивают долго, но прочно, и не любят каких-либо изменений. Эти работники в положительном смысле консервативны, устойчивы, стабильны. Любят знания, уважают компетентность и профессионализм, проявляют усидчивость и серьезность в обучении. Аналитики не любят никакой спешки, они долго и тщательно планируют свои действия. Они вообще не любят рисковать, ориентируются на стабильность и постоянство. С трудом переносят неопределенность, неизвестность, недостаток информации. Стремятся избежать общения с непредсказуемыми и спонтанными в своих действиях людьми. На своего подчиненного или делового партнера они стремятся влиять прежде всего своей логикой. В конфликтных ситуациях аналитики способны проявить упорство и до конца отстаивать свою позицию. В неформальных отношениях любят интеллектуальный юмор, иронию.

Аналитики эффективны:

- при работе над особо важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;
- при принятии ответственного решения;
- при сравнении различных подходов в работе с целью выбора наиболее эффективного;
- при единоличном выполнении задания, не требующего обязательного интенсивного общения с другими работниками.

Аналитики не эффективны:

- в условиях неопределенности и отсутствия полной информации о вопросе;
- в условиях постоянных изменений;
- при наличии напряженности и конфликта;
- при ограничениях во времени.

Правила делового взаимодействия с аналитиком:

- общайтесь сухо, формально и только по делу;
- демонстрируйте свой профессионализм и компетентность, тщательно готовьте рабочий материал;
- будьте готовы к логическим возражениям и заранее подготовьте аргументы в пользу своей позиции;
- не говорите слишком быстро и не будьте излишне торопливы;
- не ведите себя вызывающе и несолидно.

Прагматик – в работе всегда стремится к получению конкретных практических результатов. Прагматики не терпят высокопарных или слишком туманных разговоров, избегают длительных совещаний.

Никогда заранее не планируют свою деятельность и не выстраивают перспективы, начинают работать сразу же после возникновения идеи. Очень живые и подвижные. Быстро говорят, быстро двигаются, в течение одной минуты способны проговорить сотню новых мыслей, раздражаются, когда их не сразу понимают, не любят объяснять и обосновывать свою позицию. Это новаторы и революционеры, любят все новое: новые условия, новых людей. Они могут одновременно выполнять сразу несколько видов деятельности. При проигрышах и неудачах прагматики не унывают и всегда находят в себе силы начать что-то новое. Более того, именно в условиях новизны они чувствуют тонус, удовольствие, проявляют колоссальную жизненную энергию. В принципе, это жизнерадостные и энергичные люди. Они не придают значения деловой дипломатии, любят грубоватые шутки, не выносят обстоятельного разбора какого-либо вопроса. Кроме того, прагматики страдают в условиях постоянства и монотонности. Они не могут долго и кропотливо работать над одним и тем же вопросом. Раздражаются, если им приходится вести деловые переговоры с медлительным партнером. Они не любят подчиняться ни общим правилам, ни нормам, ни вообще какому-либо лидеру или начальнику. Они не удобны в общении и взаимодействии: суетливы, много говорят на совещаниях, всегда имеют свою точку зрения, не послушны, стремятся к неформальному лидерству.

Прагматики эффективны:

- в условиях развития, когда нужно начать новую работу, без руководства и инструкций, на основе интуиции;
- в условиях риска и борьбы, прорывов и противоборства;
- при жестких ограничениях во времени, когда за короткий промежуток времени необходимо сделать большой объем работы или быстро принять решение при отсутствии достаточной информации;
- при необходимости быстро организуемых широких коммуникативных контактов с большим количеством деловых партнеров;
- если банковская деятельность развивается по пути, на котором могут быть серьезные ошибки, первым такой «провал» интуитивно почувствует именно прагматик.

Прагматики не эффективны:

- в условиях монотонности и требовании постоянства и регулярности в работе;
- в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели или принятии решения;
- при общении с флегматичным партнером, который медленно включается, медленно принимает решения;

- в условиях жесткого авторитарного управления, при давлении и сверхконтроле;
- при отсутствии эмоциональной поддержки со стороны коллектива.

Правила делового взаимодействия с прагматиком:

- стройте свое общение по принципу справедливости – старайтесь столько же дать, сколько Вы берете;
- начинайте деловую беседу в режиме «взять быка за рога», т. е. прямо говорите о том, что Вам нужно;
- всегда говорите прагматику, что он – умнее и обаятельнее всех;
- учитесь все делать быстро – думать, говорить и принимать решения;
- не ссорьтесь с прагматиком и не вызывайте его на борьбу; противоборство его активизирует, он получает дополнительную энергию и может выиграть у Вас;
- учитесь также читать между строк в том тексте, который проговаривает прагматик, обычно он говорит не развернуто и в его кратких фразах зашифрован большой объем информации;
- не проявляйте излишний контроль за деятельностью прагматика.

Реалист – внешне похожи на прагматиков: живые, подвижные, общительные, ведут себя открыто, энергично и напористо. Всегда имеют свое мнение и независимо его высказывают. В спорах и дискуссиях могут быть резкими и не терпят возражений. Выносливые, имеют высокую работоспособность. Быстро принимают решения, легко берут ответственность на себя, легко управляют собой и людьми. Они всегда опираются на практику, методичны и соблюдают дисциплину в работе. Имеют конкретное практическое мышление и стремятся достигать определенных результатов, не любят длинных и отвлеченных разговоров, делают выводы на основе обобщенного анализа фактических данных. Главное для них – всегда и везде управлять людьми и контролировать ситуацию. Они способны подбирать эффективную команду, имеющую разнообразные психологические типы. Они легко и без всяких комплексов признаются себе и окружающим в незнании тех или иных вопросов и компенсируют свое незнание тем, что умело подбирают коллектив исполнителей. Уважают всех людей, хорошо их понимают, терпимы к недостаткам. Интуитивно всегда находят оптимальное решение при подготовке того либо иного вопроса. Свои воздействия на человека они организуют в простой, деловой форме, основную ставку делают на получение согласия партнера относительно конкретных фактических данных. В ходе переговоров они приводят цифры, факты и показывают своему собеседнику, что объективная ситуация развивается таким образом, что по-

следний сам понимает, что необходимо принять именно это решение, а не какое-то другое. Они чужды сантиментов и слишком увлекаются делами и работой.

Реалисты эффективны:

- при организации новых учреждений и подборе новых кадров;
- в должности руководителей, реализующих новые формы работы;
- в функции лидеров-центристов, умеющих ладить со всеми противостоящими друг другу группировками в коллективе;
- при необходимости конструктивно уладить жесткий конфликт;
- при взаимодействии с внешними организациями и партнерами.

Реалисты не эффективны:

- в ситуациях деликатного свойства, в которых необходимо проявить тонкость, интуицию и высокую чувствительность;
- при построении личных отношений неделового характера;
- при объективной необходимости быть пассивными, пережить, когда события разовьются сами собой, и проявлять невмешательство;
- в случае, если в своем распоряжении они имеют искаженные цифры или фактические данные.

Правила делового взаимодействия с реалистами:

- обычно реалист полностью поглощен своими делами, поэтому, чтобы переключить его внимание на себя, необходимо повести себя ярко, нестандартно и энергично;
- важно сразу же говорить о делах кратко, четко и лаконично, по существу, не затрачивая много времени и не вдаваясь в мелкие детали;
- говорить следует не о себе лично, а о деле;
- реалист уважает того, кто твердо знает, чего он хочет, открыто и настойчиво идет к цели;
- часто спрашивайте совета у реалиста;
- дайте ему возможность осуществлять контроль и управление ситуацией и Вами, регулярно отчитывайтесь перед ним;
- создайте условия, чтобы он сам принял решения, пусть и с Вашей подачи;
- всегда прямо и открыто обсуждайте противоречия и конфликты, не затевайте интриг и не играйте в «теневые игры».

Критик – мыслящие работники, обычно имеют оригинальное, творческое мышление, позволяющее им сразу выделить недостатки и фиксировать ошибки. Они никогда не делают культа из своей профессии. Могут разогреть конфликт и уйти в сторону. Считают, что конфликты – это источник развития, движения вперед. Не любят спо-

койствия, стабильности, активно ищут новизны и перемен. Любят парадоксы и логические противоречия. С сотрудниками общаются также в парадоксальной манере: любят подкалывания, шутки, неожиданные анекдоты. Характеризуются тем, что слишком увлекаются критикой, и не предлагают конструктивных решений, как же реально улучшить ситуацию, которая после их критического анализа оказалась такой плохой. В коллективе критики часто пребывают в гордом одиночестве. В каждом коллективе необходимо иметь одного-двух критиков, не давить на них, создавать условия для работы и всегда внимательно прислушиваться к их мнению.

Критики эффективны:

- в процессе построения прогноза возможного кризиса предприятия и разработки мероприятий, профилактически устраняющих данный кризис;
- при переходе на новый опыт развития;
- в интеллектуальном воспитании молодых кадров;
- в своевременной фиксации имеющихся ошибок;
- в создании условий ограничения и корректирования активности неразумного авторитарного лидера.

Критики неэффективны:

- если коллектив «лихорадит» от бесконечных конфликтов;
- если необходимо наладить стабильные и надежные отношения с партнерами;
- если необходимо стабилизировать разрушающуюся организацию, наладить процесс ее эффективного функционирования;
- если необходимо проявить осторожность, терпение и чувство опасности и большого риска.

Правила делового взаимодействия с критиком:

- чтобы завоевать его расположение и доверие, не будьте бюрократам, играйте роль новатора, революционера;
- не обижайтесь на него и принимайте его стиль общения: шутите, подкалывайте, фиксируйте парадоксы;
- будьте свободны и не проявляйте излишней зависимости от сильного высшего лидера;
- найдите для критика сотрудника, который был бы к нему терпелив и лоялен;
- не подпускайте критика к этапу реализации проекта, в который он вложил немало сил;
- организуйте принятие решений в форме «мозгового штурма», в котором критик будет на высоте;

- создайте для критика индивидуальные условия для работы, признайте его независимость, не давите и не контролируйте его;
- в коллективе демонстрируйте свое положительное отношение к критику: он обычно самолюбив, ждет уважения, поэтому среди коллектива Вы будете выглядеть уверенным в себе человеком, с пользой для себя и дела использующим имеющуюся критику.

Идеалист – никогда не ведет себя дерзко и вызывающе. Обычно идеалисты стараются избежать возможных напряжений в отношениях и уступают для того, чтобы сохранить положительный контакт с человеком. К таким людям чаще всего обращаются за поддержкой и помощью, потому что у них открытое лицо и мягкий, внимательный взгляд. Они любят рассуждать о морально-этических ценностях, добре и зле, общественной пользе и думают обо всем человечестве. При их миролюбивом характере они выбираются коллективом на роль лидера, все их любят и уважают. Но в целом быть лидерами они не могут. Идеалисты – прекрасные слушатели. Гуманизм – нравственный закон идеалиста. Они хотят любить всех и жить в ладу со своей совестью. Влияют на других людей только через позитивные средства и способы: они хвалят, поощряют, выдают премии, дарят дорогие подарки. Они подчеркивают, в первую очередь, положительные стороны своих коллег и делают вид, что не замечают недостатков. Когда дело касается нравственных принципов, за которые они выступают, они становятся упрямы и тверды. Испытывают сложности при быстром принятии управленческого решения, поскольку начинают колебаться то в одну, то в другую сторону. Они устанавливают как для себя, так и для других высокую планку в работе и в жизни и наотрез отказываются снизить собственный уровень притязаний при изменении условий.

Идеалисты эффективны:

- при улаживании конфликтов;
- на первых этапах становления коллектива, когда нужно всех консолидировать и организовывать;
- в переговорах, чтобы вызвать доверие и расположенность партнера-реалиста;
- при разработке системы поощрений;

Идеалисты неэффективны:

- при организации борьбы или противостоянии с соперником;
- в условиях необходимости проведения объективного критического анализа и выявления имеющихся ошибок;
- на последующих этапах деятельности предприятия, когда необ-

ходимо выйти из кризиса или вырваться вперед;

- когда важно выявить назревающий конфликт в коллективе с целью его проработки и разрешения.

Правила делового взаимодействия с идеалистом:

- обязательно начинать разговор с того, что Вы разделяете его нравственные ценности и возвышенные идеалы;

- общаться медленно, спокойно и осторожно;

- просит помощи и покровительства, поскольку идеалисты любят помогать, они находят в этом свое предназначение;

- поддерживать постоянную связь и контакт с идеалистами, регулярно вести с ними неторопливые беседы не только о деле, но и на отвлеченные темы.

Таблица Г.6 – **Характерологические особенности персонала**

Осень						Лето						Весна						Зима						Время года
Ноябрь		Октябрь		Сентябрь		Август		Июль		Июнь		Май		Апрель		Март		Февраль		Январь		Декабрь		Месяц
Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Пол / Качество
5	8	6	8	7	9	9	6	8	7	6	7	4	7	5	6	6	7	9	9	8	8	8	9	Инициативность
8	9	8	9	7	9	10	9	6	8	7	9	8	7	6	7	5	6	7	10	7	7	8	10	Целеустремленность
8	10	9	8	7	9	7	9	7	5	6	7	9	8	7	8	6	7	9	8	7	8	9	8	Продуктивность
9	10	9	10	7	9	8	10	6	8	7	8	9	10	9	10	9	10	9	10	10	10	9	9	Творческий потенциал
8	9	8	9	7	9	7	8	6	7	3	4	8	9	8	8	9	10	7	8	6	7	8	9	Лидерство
7	7	8	8	6	7	8	9	7	8	9	10	8	9	8	8	9	10	7	4	5	4	7	8	Общительность
7	10	7	9	6	8	9	8	4	5	6	7	6	9	6	7	8	10	5	9	7	6	7	10	Гибкость
7	8	7	8	6	7	9	8	9	8	7	9	8	7	8	6	7	8	6	7	8	8	8	8	Честность
8	9	8	8	7	8	9	8	9	8	9	8	6	5	6	7	8	9	8	7	7	8	9	9	Добросовестность
10	9	8	10	7	8	7	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	7	8	9	10	9	9	Работоспособность
9	8	5	6	4	6	7	8	3	4	5	6	6	9	3	4	5	7	8	9	7	8	8	8	Конфликтность

Дается характеристика способностям персонала, степени конфликтности, лидерства, работоспособности и творческого потенциала; возможность руководителям по подбору персонала ориентироваться при приеме на ту, либо иную должность. Самый высокий процент равен 10 баллам, самый низкий – 3 балла. Если трудолюбие равно 9 – это очень хорошо, так как наивысший уровень трудолюбия – 10, что бывает очень редко.

В каждой команде распределяются роли студентов по должностям (таблица Г.1). Студенты, у которых наиболее ярко выражены деловые и личные качества для должности руководителя, разрабатывают «Программу руководителя».

Программа руководителя

1. Как Вы представляете себе план работы на ближайший год?
2. Что Вы собираетесь делать в рамках Вашего плана в ближайшем полугодии?
3. Как бы Вы развернули план своей работы на ближайший квартал?
4. Как бы Вы описали по часам план своего первого дня?
5. Продемонстрируйте профессиональную компетентность.
6. Расскажите, что нового предложили бы Вы организации (банку, предприятию).

Деловая игра «Как разрешить конфликт в трудовом коллективе»

Порядок проведения деловой игры:

1. Ввод в игру: руководитель игры (преподаватель) объявляет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность к игре ее участников (10 мин).

2. Руководитель разделяет группу на две команды, распределяет роли внутри команд, определяет конкретные задачи для участников игры (10 мин).

3. Самостоятельно изучаются конфликтные ситуации (10 мин).

4. Анализируются участниками игры ситуации, вырабатывается групповое мнение, экспертами определяются свои позиции (15 мин).

5. Капитанами команд защищаются и обосновываются свои позиции у доски. Эксперты дают свою оценку предложенным вариантам (30 мин).

6. Руководитель подводит итоги деловой игры (10 мин).

Функции участников деловой игры. Участники деловой игры делятся на две команды. В каждой команде назначается или выбирается капитан. Участники команд выполняют функции экспертов, анализирующих отдельные аспекты предлагаемой конфликтной ситуации. Специальные эксперты анализируют варианты, предложенные другой командой.

Постановка задач участникам деловой игры. Необходимо определить следующее:

- факт наличия конфликта;
- объект конфликта;
- оппонентов конфликта;
- вид конфликта;
- ранги оппонентов;
- суть инцидента.

Необходимо выполнить следующее:

- выявить предконфликтную ситуацию;
- определить инцидент;
- предложить и проанализировать варианты решения конфликта;

- оценить действия другой команды.

Подготовка к деловой игре. Участники игры обязаны изучить тему теоретического курса «Конфликты в трудовом коллективе».

Подготовка к игре включает в себя разделение группы на команды, назначение капитанов команд, распределение обязанностей внутри команды и назначение экспертов, ознакомление с правилами и порядком ведения игры, подведение итогов, оценку действий и стимулирование участников игры.

Правила деловой игры. Исполнение ролей, обоснованность и эффективность предложения оцениваются руководителем игры (преподавателем) в баллах. Берутся в расчет знание теории, логика мышления, умение предсказать развитие событий и последствия принимаемых решений. Побеждает команда, набравшая наибольшее количество оценочных баллов.

Конфликтные ситуации

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, не ставя Вас в известность, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите из перечисленных ниже вариантов предпочтительное решение:

- в первую очередь выполнять задание того начальника, кого больше уважаю;

- сначала выполню задание вышестоящего начальника;
- сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд;
- буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, – нарушена трудовая дисциплина, – в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Выберите приемлемый для Вас вариант решения, если бы Вы оказались на месте бригадира:

- оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания;
- заподозренных в проступке вызову к себе, сурово поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного;
- сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить;
- после смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 4. Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Укажите, как бы Вы поступили в данной ситуации, выбрав вариант решения из перечисленных ниже:

- дождусь выполнения задания, а затем сурово поговорю с ним наедине, предупредив в последний раз;
- не дожидаясь выполнения задания, поговорю с подчиненным о причинах повторного срыва, добьюсь выполнения задания, накажу денежным взысканием;
- посоветуюсь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем; если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива;
- не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании работника на решение вышестоящего начальника; в дальнейшем повышу требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 5. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Выберите вариант ответа из перечисленных ниже:

- разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность,

применю обычные административные меры наказания;

- в интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настрою на деловой контакт;
- обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия;
- попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 6. 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.

Укажите, как Вы поступите в этой ситуации:

- посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это»;
- предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения»;
- попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение;
- вызову к себе самого опытного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 7. У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этому Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Уточните, что бы Вы предприняли в первую очередь:

- открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений;
- прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему;
- обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;
- обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Тест «Готовы ли Вы к нововведениям?»

Многие работающие в организациях замечали, что, хотя решение о необходимости преобразований принимается трудно, все же оно возможно. Гораздо более сложным представляется реализация решения. Начало и осуществление изменений являются трудным делом. Предлагаемая методика позволяет выявить свои возможности влиять на развитие своей организации.

В приведенном ниже списке содержится целый ряд способов, который может быть использован при подготовке и осуществлении изменений. Напротив номера каждого утверждения теста напишите ту оценку, которая показывает, в какой степени Вы одобряете или применяете на практике данный метод:

- 0 – не годится для использования в моей должности;
- 1 – вызывает у меня сомнение;
- 2 – никогда не использовал, но мог бы обдумать;
- 3 – иногда использую;
- 4 – использую всегда, когда возможно.

1. Вы пытаетесь сделать так, чтобы начальник принял участие в учебном мероприятии или собрании, на котором будут поддерживаться Ваши идеи.

2. Вы высказываете свои мысли односторонне, из различных альтернативных вариантов выделяете тот, который Вам наиболее подходит.

3. Вы просите специалиста изучить данную проблему и воплотить ее в жизнь.

4. Вы пытаетесь сделать так, чтобы клиенты поддерживали Вашу точку зрения.

5. Вы вновь выдвигаете ранее отвергнутое предложение в несколько измененном виде. Часто люди готовы одобрить однажды отвергнутую ими мысль, если им дадут достаточно времени для раздумий.

6. Вы предугадываете потребности и требования начальника и вовремя предлагаете идею, которую он сможет одобрить как свою.

7. Вы принимаете самостоятельные решения в тех областях, которые потребовали бы особой компетенции или личного опыта других работников.

8. Вы вступаете в коалицию с другими, имеющими влияние на Ваши планы, путем заключения взаимных договоров о сотрудничестве и помощи.

9. Вы приводите в движение профсоюзные организации или приглашаете их руководство, чтобы оказать влияние на руководство организации.

10. Вы проводите изменения постепенно, продвигаясь ступенчато от прямой деятельности к более многосторонней.

11. Вы добиваетесь одобрения своих идей у начальника путем убеждения наиболее важных людей, пользующихся его доверием, в ценности Ваших мыслей.

12. Вы сами начинаете выполнять важные обязательства в отсутствие начальника.

13. Вы обходите стороной формальную иерархию и рассказываете о своей идее высшему руководству, отвечающему за политику предприятия.

14. Вы используете внешнего консультанта, чтобы он дал сведения или порекомендовал систему, поддерживающую Ваши собственные идеи.

15. Для устранения людей, препятствующих Вашим планам, Вы ждете сменяемости кадров, осуществляющейся естественным путем или в результате реорганизации.

16. Вы составляете служебные записки и рапорты, подписываемые начальником, в соответствии с собственной точкой зрения. Начальник редко отказывается подписывать их, так как основная работа уже сделана.

17. Вы начинаете экспериментальный проект, имеющий большую вероятность успеха, или решаете сложную проблему за других, чтобы показать пригодность Вашего способа проработки проблемы.

18. Вы используете любые средства, чтобы сделать свою точку зрения широко известной.

19. Вы высказываете свои мысли тем внешним силам, которые контролируют деятельность предприятия.

20. Вы воспринимаете противодействие, руководствуясь тем, что вначале дела идут всегда хуже. Когда дело пойдет гладко, условия заставят других постепенно принять Вашу точку зрения.

21. Вы аргументировано высказываете свои идеи на собраниях коллектива.

22. Вы определяете общие потребности и устремления работников и следуете им как общим целям.

23. Вы широко включаете свое никому не известное и еще не опробованное предложение в уже одобренную программу и «выезжаете» на этом.

24. Вы организовываете такую ситуацию, когда представители других предприятий говорят о своем успехе, который был достигнут благодаря идеям, похожим на Ваши.

25. Вы отказываетесь от личного вознаграждения, чтобы одобрили Вашу идею. В конце концов Вы получаете повышение и тем самым право начать осуществление своих планов.

26. Вы высказываете свою мысль в присутствии начальника своего начальника.

27. При формулировании своих планов Вы заботитесь о том, чтобы «наиболее важные» сомневающиеся участвовали в планировании. Если они принимают участие в проекте, то сопротивление ослабевает, и они «завязываются» на план.

28. Вы создаете формальные системы для получения обратной связи или графические методы, которые помогают Вам оценивать и уточнять существующую практику, а также находить возможности для расширения деятельности в других областях.

29. Вы допускаете утечку информации к тому человеку, который занимается публичной критикой и которого можно использовать для достижения изменений насильственными средствами.

30. Вы втягиваете людей, противодействующих Вам, в неразумные мероприятия и наблюдаете за их неудачами.

31. Вы показываете сотрудникам с помощью тщательно продуманной и документированной работы, как Ваша идея повышает эффективность деятельности организации при сравнительно низких затратах.

32. Вы излагаете свои предложения по преобразованиям в форме служебной записки и рассылаете копии важнейшим лицам, принимающим решения.

33. Вы мобилизуете на дело своих союзников и докладываете вопрос руководству вместе с ними.

34. Вы произносите речи, пишете статьи, которые концентрируют внимание на Вашей точке зрения.

35. Вы, по возможности, затягиваете прямую или агрессивную деятельность во «взрывоопасных» вопросах: заранее непредсказуемые изменения в жизни организации решат проблему естественным путем.

36. Вы вселяете в своего начальника страх перед теми неприятными последствиями, которые могут возникнуть, если предложение об

изменениях не будет одобрено (например, потеря конкурентоспособности, рост авторитета других работников, появление проблем морального плана и т. д.).

37. При появлении возможности Вы по одному склоняете людей, занимающих ключевые посты, к поддержке Вашей позиции и формируете группу по вопросам изменений.

38. Вы ищете пустоты в деятельности организации и заполняете ее прогрессивными планами и программами.

39. Вы пытаетесь воздействовать на внешние силы с тем, чтобы получить новые льготы и возможности для своей организации и реализации своих планов.

40. Вы замедляете выполнение тех заданий или решений, которые Вы не можете одобрить, чтобы привлечь внимание к своим альтернативным вариантам.

41. Вы остаетесь при своих принципах и угрожаете увольнением.

42. В частной жизни Вы устанавливаете отношения с людьми, обладающими властью в организации, и ищете их поддержки.

43. Вы предлагаете объединение взаимосвязанных, но распыленных в разных отделах устремлений. Затем, как архитектор реорганизации, берете дело под свой контроль и меняете их направленность.

44. Вы организуете дело так, чтобы контролирующие органы выступили прежде всего как партнеры фирмы, а не стремились заставить фирму одобрить определенные мероприятия или спорные обязанности.

45. Вы увольняетесь из фирмы и, может быть, забираете с собой наиболее серьезных своих сторонников, но планируете возвращение на предприятие сразу после существенного улучшения организационного климата.

46. Вы доставляете своему начальнику важную информацию, о которой он не знает, но которая повлияет в желательном Вам направлении.

47. Вы заставляете тех, от решений, ресурсов или услуг которых Вы зависите, так делать свою работу, чтобы Вы могли исполнять свою.

48. Вы проводите свои мысли в официальные доклады через подходящие каналы.

49. Вы принимаете участие в различных общественных группах и поддерживаете организованные объединения, которые могут потребовать от своего предприятия законных изменений.

50. Вы предоставляете организации то, что для нее важнее, чем для Вас, чтобы позже получить точку опоры для осуществления Ваших идей.

51. Вы советуетесь с начальником о целях и круге полномочий, а также о схеме ответственности, которая отражает полномочия лиц,

ответственных за результат.

52. Вы, чтобы получить возможность делать ценные новые дела, отказываетесь от контроля за, может быть, менее ценными, но важными действиями.

53. Вы устанавливаете другим отделам организации необходимый им для работы объем важной информации или ресурсов.

54. Вы придаете своему предложению дополнительную ценность, добывая извне денежные средства для покрытия издержек.

55. Вы осуществляете свои принципы деятельности, методы, решения, даже если все считают их непрактичными и невозможными.

56. Вы повышаете личную квалификацию и благодаря своему авторитету заслуживаете право участвовать в принятии решений.

57. Вы ссылаетесь на предсказуемые темы, волнующие работников, чтобы получить поддержку при сопротивлении начальника.

58. Вы «создаете обстоятельства» для важных, с точки зрения успеха, людей, действуя им во благо в рамках своей рабочей роли.

59. Вы публично продаете свою специальную компетенцию и упрочиваете положение своей продукции или услуг в качестве источника дохода.

60. Вы прибегаете к ссылке на критические тенденции по внешней среде (как, например, снижение продаж, успех конкурентов, государственные ограничения, забастовки, снижение производительности труда, скудность ресурсов и т. д.), чтобы заставить руководство обдумывать Ваши предложения.

61. Вы ведете себя как можно более лояльно, компетентно и с желанием сотрудничать всегда, когда возможные конкуренты находятся в немилости, чтобы Ваши начальники яснее заметили противоположность.

62. Вы оказываете ценные услуги людям, занимающим ключевые посты, или важным отделам в организации, с которыми у Вас есть «общий враг».

63. Вы основываете рабочую группу, состоящую из представителей всех имеющих отношение к делу отделов, и изучаете замеченные Вами проблемы организации.

64. Вы просите научных специалистов и сотрудничающие органы, чтобы они предложили услуги по поддержке.

65. Вы следите за своевременностью своих предложений и «куете железо, пока горячо».

66. Вы нейтрализуете влияние начальника на Вас, выполняя в рамках своей схемы действий то, чего Ваш начальник совершенно не умеет делать или по крайней мере делает не так хорошо, как Вы.

67. Вы действуете демонстративно, чтобы привлечь к себе положительное внимание.

68. Вы добываете себе членство в органах, занимающихся планированием, формированием политики организации и принятием решений, имеющих значительное влияние, и посредством их способствуете или препятствуете проведению организационных мероприятий.

69. Вы привлекаете на свою сторону членов различных комиссий, которые присоединяются к Вашим мнениям или поддерживают их.

70. Вы упрочиваете поддержку, осуществляя стратегические реформы, когда появляются возможности реорганизации.

71. Зная о своих целях и интересах, Вы тем не менее даете своему начальнику влиять и выбирать.

72. Вы следуете принципу: чем большему числу предложений Вы даете ход, тем больше из них может удасться.

73. Вы меняете форму собрания, служебных записок и т. п. для того, чтобы обратить внимание на меняющиеся или значительные обстоятельства.

74. Вы участвуете в совместных проектах с людьми, имеющими прочное положение, чтобы уменьшить риск в таких вопросах, где Вы можете попасть в неловкое положение.

75. Вы не выдвигаете вновь старые затруднительные вопросы, о которых перестали говорить или решению которых противодействовали многие работники.

Подведение итогов

Заполните таблицу Е.1, следуя указаниям, приведенным в инструкции к тесту. Отметьте галочкой те утверждения, которые Вы поместили цифрами 3 и 4. Затем суммируйте галочки в каждом столбце. Отметьте крестиком вопросы с оценкой в 2 балла.

Таблица Е.1 – **Инструкции ответов к тесту**

А-оценка	В-оценка	С-оценка	Д-оценка	Е-оценка
1-...	2-...	3-...	4-...	5-...
6-...	7-...	8-...	9-...	10-...
11-...	12-...	13-...	14-...	15-...
16-...	17-...	18-...	19-...	20-...
21-...	22-...	23-...	24-...	25-...
26-...	27-...	28-...	29-...	30-...

31-...	32-...	33-...	34-...	35-...
36-...	37-...	38-...	39-...	40-...
41-...	42-...	43-...	44-...	45-...
46-...	47-...	48-...	49-...	50-...

Окончание таблицы Е.1

А-оценка	В-оценка	С-оценка	Д-оценка	Е-оценка
51-...	52-...	53-...	54-...	55-...
56-...	57-...	58-...	59-...	60-...
61-...	62-...	63-...	64-...	65-...
66-...	67-...	68-...	69-...	70-...
71-...	72-...	73-...	74-...	75-...
Итого (сумма галочек)...

Впишите соответствующие числа из строки «Итого» таблицы Е.1 в столбец «Ваш результат» таблицы Е.2. Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему итоговому результату таблицы Е.1 ранг I, второму – ранг II и так далее. Наименьший результат получит ранг V. Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату – ранг I и так далее. Наивысший результат получит ранг V.

Таблица Е.2 – **Результаты ответов**

Ваш результат	Возможность получения поддержки	Ранг	Обратный ранг
А-...	Влияние на начальника		
В-...	Личная инициативность		
С-...	Использование личных организаторских способностей		
Д-...	Использование внешних консультантов		
Е-	Ожидание изменения климата		
		Сильные стороны	Слабые стороны

Далее выполните следующее:

1. Постройте на основе полученной суммы баллов диаграмму в виде столбцов (рисунок).

2. Выберите наиболее подходящий стиль.

3. Отметьте вверху столбцов продолжение, отражающее потенциал развития (сумма крестиков в таблице Е.1).

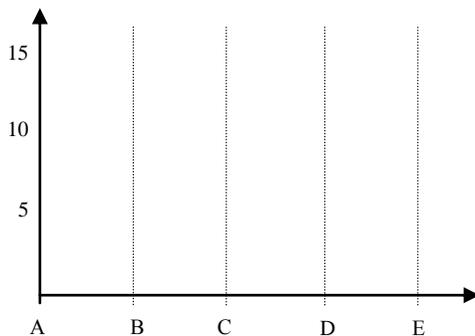
Оценка возможности влияния на развитие организации следующая:

0–4 балла. Незначительная.

5–9 баллов. Средняя.

10–15 баллов. Большая.

Диаграмма



Тест «Оценка стиля руководства»

Управление людьми – это сложный процесс. Поэтому у каждого руководителя постепенно вырабатывается свой собственный стиль руководства подчиненными. Однако в любом стиле руководства можно выделить следующие общие элементы: инициативность, информированность руководителя, защиту своего мнения, порядок принятия решений, методы разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе, критический анализ поведения подчиненных.

Для оценки своего стиля руководства необходимо каждый элемент, формирующий стиль руководства, отнести к одному из шести уровней.

А теперь внимательно рассмотрите возможные варианты действий руководителя по каждому элементу, формирующему стиль руководства, и выберите один вариант, который для Вас наиболее приемлем.

1. Инициативность.

А. Я избегаю проявлять инициативу для того, чтобы не брать на себя дополнительную ответственность.

В. Я отзываюсь на инициативу других, если считаю, что она полезна для организации.

С. Я стремлюсь к тому, чтобы все выполняли возложенные на них функции, поддерживали равномерный темп работы.

Д. Я проявляю инициативу до тех пор, пока подчиненные меня поддерживают.

Е. Я всегда побуждаю себя и других к более энергичным действиям.

Ф. Я всегда готов прийти на помощь другим, а также всегда поддерживаю инициативу, проявляемую моими подчиненными.

2. Информированность.

А. Я не проявляю активности для получения информации. Чем меньше знаешь, тем лучше.

В. Я охотно собираю информацию о количественных параметрах работы, о фактах, которые положительно характеризуют коллектив.

С. Я всегда стараюсь быть в курсе событий для того, чтобы знать

все, что происходит в коллективе, знать все аспекты жизни и трудовой деятельности подчиненных.

Д. Я всегда стараюсь иметь полную информацию о работе коллектива, о своих подчиненных и для этого использую, в том числе, и неформальные источники.

Е. Я всегда проявляю инициативу для получения информации, перепроверяю ее.

Ф. Информированность руководителя является главным условием его успешной работы. Я всегда обрабатываю и анализирую полученную информацию.

3. Защита своего мнения.

А. Я не навязываю свое мнение подчиненным, имеющим свою точку зрения, и не возражаю, чтобы подчиненные выполняли полученные от меня указания по-своему.

В. Я всегда заявляю о своей точке зрения, независимо от отношения подчиненных к данному вопросу.

С. Обычно я не настаиваю на своей точке зрения, и если подчиненные со мной не согласны, я готов изменить свою точку зрения.

Д. Я обычно жестко не настаиваю на своей точке зрения, и если доводы подчиненных аргументированы, я согласен изменить свою позицию.

Е. Я четко довожу свою точку зрения до подчиненных, и они должны выполнить мои указания.

Ф. Я всегда готов отстаивать свою точку зрения как среди коллег, так и среди подчиненных.

4. Разрешение конфликтных ситуаций.

А. При возникновении конфликта среди подчиненных я сохраняю принцип невмешательства.

В. При возникновении конфликта я однозначно высказываю свою точку зрения на конфликт.

С. При разрешении конфликта я всегда учитываю мнение большинства.

Д. Самое лучшее – это не допускать конфликты, однако если конфликт уже возник, необходимо сгладить острые углы в отношениях сторон.

Е. Конфликты в коллективе возникают из-за слабого руководства подчиненными, поэтому необходимо усилить управление подчиненными.

Ф. При разрешении конфликта я всегда стараюсь выявить его причины и, устранив причины, разрешить конфликт.

5. Принятие управленческих решений.

А. Я здесь ничего не решаю, все зависит от высшего руководства.

В. Я стараюсь принимать такие решения, которые бы не создавали конфликтов и с вышестоящим руководством, и с подчиненными.

С. Я при принятии решений всегда учитываю мнение высшего руководства, и при доведении решений до исполнителей информирую их о том, что решение принято высшим руководством.

Д. Принять решение всегда трудно, так как нужно не только выполнить установленное задание, но и не вызвать недовольства у подчиненных.

Е. Решение должен принимать руководитель, подчиненные их выполнять.

Ф. Решение должно приниматься руководителем с учетом точки зрения подчиненных, и поэтому не должно нарушать взаимоотношения в коллективе.

6. Контроль и анализ.

А. Подчиненные должны чувствовать свободу действий, поэтому руководителю желательно меньше их контролировать.

В. В деятельности подчиненных руководитель всегда должен заметить положительные моменты и формировать, таким образом, атмосферу доверия, добросовестного отношения к труду.

С. Руководитель должен постоянно контролировать действия подчиненных, указывать на недостатки в их работе.

Д. Руководитель в большей степени должен поощрять своих подчиненных, меньше делать им замечаний для повышения своего авторитета.

Е. В отношениях руководителя и подчиненных лишь руководитель может критиковать своих подчиненных.

Ф. Отношения руководителя и подчиненных должны строиться на открытости, всегда должна иметься возможность критики обеих сторон.

Подведение итогов

Выпишите буквы по всем шести элементам управленческой деятельности и отнесите себя к определенному типу действий менеджера. Если в Ваших ответах встречается 4–6 одинаковых букв, то Вас достаточно точно можно отнести к определенному стилю руководства:

- 4–6 раз встречается вариант А – тип 1.1;
- 4–6 раз встречается вариант В – тип 1.9;
- 4–6 раз встречается вариант С – тип 9.1;
- 4–6 раз встречается вариант Д – тип 5.5;

- 4–6 раз встречается вариант Е – тип 9+9;
- 4–6 раз встречается вариант F – тип 9.9.

Если у Вас получился разброс ответов, к четко определенному стилю руководства Вас отнести труднее. Однако общую направленность Вашего поведения в процессе руководства подчиненными можно определить путем оценки вариантов ответов в баллах:

- вариант А – 1 балл;
- вариант В – 2 балла;
- вариант С – 3 балла;
- вариант Д – 4 балла;
- вариант Е – 5 баллов;
- вариант F – 6 баллов.

Далее следует найти сумму баллов и по таблице отнести себя к определенному типу руководителя.

Таблица – **Определение типа руководителя**

Показатели	Значение					
Стиль руководства	1,1	1,9	9,1	5,5	9 + 9	9,9
Количество баллов	До 16	17–20	21–24	35–28	29–32	33–36

Тест «Современный ли Вы руководитель?»

Развитие качеств современного руководителя является важнейшей составной частью подготовки менеджеров как в системе обучения и повышения квалификации, так и в процессе самообразования. Существенную помощь в развитии и оценке этих качеств может оказать Метод Активного Социологического Тестируемого Анализа и Контроля (МАСТАК), автором которого является доктор технических наук, профессор Р. Ф. Жуков.

Оценку степени развития своих управленческих качеств студентам целесообразно осуществлять в три этапа:

1. В таблицах теста отметьте наиболее значительные, с Вашей точки зрения, качества руководителя. Для этого поставьте в графе «В» (важность) напротив каждого качества оценку ее важности по пятибалльной системе (или 0 при полном отсутствии качества). Если отдельные позиции покажутся Вам несущественными, поставьте в графе низкий балл. Однако подумайте над тем, в каких условиях и для какого типа руководителей они могут пригодиться.

2. В таблицах теста во второй графе «И» (использование) проставьте оценку своего соответствия данному качеству по пятибалльной системе (или 0 при отсутствии качества).

3. Подведение итогов тестирования. Результатом тестирования по методу «МАСТАК» является сумма баллов, отражающая количественную оценку степени развития тех или иных качеств руководителя.

С использованием предложенного теста можно применить и другой метод для самооценки собственных качеств. Сравните проставленные Вами оценки в графах «В» и «И», определите несовпадения, позволяющие выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание в процессе самоподготовки и повышения уровня своих качеств.

Тест состоит из 7 блоков:

1. Профессиональная компетентность.
2. Организаторские качества.

3. Деловитость.
4. Нравственные качества.
5. Политическая культура.
6. Работоспособность.
7. Интегральная оценка качеств менеджера.

1. Профессиональная компетентность. Формирование профессиональной компетентности является важнейшей составной частью подготовки руководителя как в процессе специального обучения, так и в процессе самообразования.

Профессиональная компетентность руководителя может быть охарактеризована следующими основными критериями:

- организационно-управленческая культура;
- экономическая культура;
- правовая культура;
- опыт руководства;
- опыт предпринимательства.

Эти критерии представлены в нижеследующих таблицах (И.1–И.5).

Таблица И.1 – **Организационно-управленческая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Профессиональные знания в области теории и практики организации и управления производством и трудовым коллективом		
2. Овладение знаниями технологии, техники и условий производства		
3. Знания по психологии		
4. Знания по педагогике, педагогическая культура		
5. Знания по социологии		
6. Знание делопроизводства		
7. Овладение техникой личной работы		
8. Знания в области современного информационного обеспечения		
Итого		

Таблица И.2 – **Экономическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И

1. Знание экономической теории		
2. Развитие экономического мышления		
3. Овладение экономическими методами управления		
Итого		

Таблица И.3 – **Правовая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Знание права		
2. Способность применять правовые знания в реальных условиях		
3. Соблюдение законности		
4. Участие в повышении правовой культуры подчиненных		
5. Способность участвовать в правотворческой деятельности		
Итого		

Таблица И.4 – **Опыт руководства (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Управленческие умения		
2. Управленческие навыки		
3. Опыт руководства на конкретной должности в трудовом коллективе		
4. Производственный опыт		
Итого		

Таблица И.5 – **Опыт предпринимательства (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Опыт частного предпринимательства		
2. Опыт коллективного предпринимательства		
3. Опыт руководства предприятием в условиях рыночной экономики		
Итого		

2. Организаторские качества. Организаторские способности руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- тяга к лидерству;
- умение контактировать с людьми (коммуникабельность);
- умение организовывать совместную трудовую деятельность коллектива;
- личный авторитет.

Эти критерии представлены в таблицах И.6–И.9.

Таблица И.6 – Тяга к лидерству (оценивается в баллах от 0 до 5)

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Внутренняя потребность к лидерству		
2. Стремление быть вожаком		
Итого		

Таблица И.7 – Умение контактировать с людьми (коммуникабельность) (оценивается в баллах от 0 до 5)

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Умение опираться на коллектив, контактировать с подчиненными, коллегами, руководителями		
2. Умение подбирать кадры		
3. Умение увлечь людей		
4. Умение действовать не силой приказа, а убеждением, быть воспитателем		
Итого		

Таблица И.8 – Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе (оценивается в баллах от 0 до 5)

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И
1. Умение делегировать полномочия		
2. Умение проверять исполнение		
3. Умение пользоваться организационно-распорядительными методами		
Итого		

Таблица И.9 – Личный авторитет (оценивается в баллах от 0 до 5)

Элементы (критерии)	Оценка	
	В	И

1. Экстравертность (открытость)		
2. Умение завоевывать авторитет и доверие		
3. Уверенность в себе		
4. Наличие чувства юмора		
5. Обаяние, симпатичность		
Итого		

3. Деловитость. Понятие «деловой человек» можно рассматривать в двух аспектах. В широком смысле деловой человек – это предприниматель, имеющий собственное дело. Он знает и что делать, и как делать. Он рождает идеи, определяет стратегию действий, претворяет их в жизнь. Например, это может быть фермер, арендатор, кооператор, владелец какого-либо частного предприятия и пр. Сюда же в определенном смысле можно отнести хозяйственных руководителей, менеджеров, работающих в условиях, близких к рыночным. Человек, стремящийся к предпринимательству, может рассчитывать на успех, если он профессионально компетентен, обладает по природе организаторскими, административными способностями, характеризуется деловитостью, высокой политической культурой и нравственностью, работоспособностью. Более узкое, конкретизированное понимание понятия «деловой человек» определяется наличием у него хороших деловых качеств. Такие люди хорошо вписываются в любой предпринимательский коллектив. Без деловитости не может быть предпринимательства, настоящего дела.

Деловитость включает три основных компонента:

- умение стратегически мыслить (стратегия личности);
- предприимчивость (тактика деятельности);
- личная организованность.

Эти критерии представлены в таблицах И.10–И.12.

Таблица И.10 – Умение стратегически мыслить (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Общий интеллект		
2. Жизненная мудрость		
3. Умение анализировать и делать выводы (рассудительность)		
4. Умение генерировать идеи		
5. Умение видеть перспективу		
6. Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное		

7. Умение находить кратчайшие пути решения проблемы		
8. Умение принимать правильные решения		
Итого		

Таблица И.11 – **Предприимчивость (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Деловая активность		
2. Стремление к самовыражению, самореализации		
3. Инициативность		
4. Самообладание		
5. Находчивость		
6. Смелость		
7. Решительность		
8. Умение и желание оправданно рисковать		
9. Оперативность		
10. Гибкость (умение постоянно учитывать изменяющиеся условия)		
11. Практичность		
12. Бережливость		
13. Деловая хватка		
14. Наличие здравого смысла		
15. Умение увязывать планы с реальными условиями		
16. Наличие чувства нового, творческий подход к делу		
17. Целеустремленность, напористость		
18. Стремление выполнить свою работу наилучшим образом		
19. Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию		
20. Способность доводить начатое дело до конца, стремление к конечной цели		
21. Умение проигрывать, не падать духом при неудачах		
Итого		

Таблица И.12 – **Личная организованность (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка
----------------	--------

	В	И
1. Обязательность, умение держать слово		
2. Пунктуальность		
3. Самодисциплина		
4. Умение эффективно и рационально использовать свое время		
5. Желание и способность жить и действовать по системе		
Итого		

4. Нравственные качества. Самооценка нравственных качеств поможет хозяйственному руководителю совершенствовать их в процессе своей деятельности. Ее целесообразно использовать при выдвижении резерва на руководящие посты, аттестации кадров, а также в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов. Нравственные качества руководителя можно разделить на две основные группы:

- духовные качества;
- культура поведения.

Эти критерии представлены в таблицах И.13–И.14.

Таблица И.13 – Духовные качества (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Порядочность		
2. Честность		
3. Милосердие		
4. Добросовестность		
5. Чистота помыслов		
6. Мужество		
7. Благородство		
8. Скромность		
9. Независимость		
10. Достоинство		
Итого		

Таблица И.14 – Культура поведения (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Высокая внутренняя культура		
2. Психологический такт		
3. Терпимость		

4. Доброта		
5. Приветливость		
6. Чуткость и внимательность		
7. Благожелательность		
8. Уравновешенность и выдержанность		
9. Располагающий к себе внешний вид, опрятность, элегантность		
Итого		

5. Политическая культура. Политическую культуру руководителя можно разделить на три основные группы:

- общая политическая культура;
- умение понимать и учитывать общественные интересы;
- умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива.

Данные группы приведены в таблицах И.15–И.17.

Таблица И.15 – **Общая политическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Знание политической обстановки и умение в ней разбираться		
2. Опыт общественной и политической деятельности		
3. Интернационализм		
4. Общественная активность		
5. Активная жизненная позиция		
6. Способность отстаивать свою точку зрения		
7. Умение вести дискуссию		
8. Терпимость к различным точкам зрения		
Итого		

Таблица Т.16 – **Умение понимать и учитывать общественные интересы (оценивается в баллах от 0 до 5)**

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Постоянная забота об общенародных, государственных интересах		
2. Способность не терять из виду воспитательные последствия хозяйствования		
3. Чувство долга перед страной		

4. Ответственность перед обществом		
5. Соблюдение государственных законов		
Итого		

Таблица И.17 – Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Преданность трудовому коллективу		
2. Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе		
3. Органическая связь с массами, умение и желание учиться у масс		
4. Требовательность к подчиненным		
5. Способность критически оценивать достигнутые результаты		
6. Умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе		
Итого		

6. Работоспособность. Работоспособность является одним из важнейших качеств современного руководителя. Работоспособность руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- физиологический потенциал;
- эмоционально-волевой потенциал.

Данные группы качеств приведены в таблицах И.18–И.19.

Таблицах И.18 – Физиологический потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Физические нагрузки		
2. Правильное питание		
3. Хороший сон		
4. Закаливание		
5. Водно-питьевой режим		
6. Правильное дыхание		

7. Использование успокаивающих цветовых сочетаний		
8. Не злоупотребление алкоголем		
9. Не злоупотребление курением		
10. Состояние здоровья соответственно возрасту		
Итого		

Таблица И.19 – Эмоционально-волевой потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

Критерии теста	Оценка	
	В	И
1. Упорство в работе		
2. Чувство долга		
3. Стимулирование волевых качеств (работа над характером)		
4. Увлеченность работой		
5. Семейное благополучие		
6. Оптимизм и жизнерадостность		
7. Широта увлечений		
8. Умение расслабляться		
9. Тренированность нервной системы		
10. Гигиена труда (режим труда, отдыха, питания, учет биоритмов)		
Итого		

Подведение итогов

1. Профессиональная компетентность

Организационно-управленческая культура руководителя

Исходя из суммы набранных Вами баллов, можно охарактеризовать уровень Вашей организационно-управленческой культуры следующим образом:

От 0 до 19 баллов. У Вас низкий уровень организационно-управленческой культуры.

От 20 до 25 баллов. Ваш уровень организационно-управленческой культуры удовлетворительный.

От 26 до 32 баллов. Ваша организационно-управленческая куль-

тура на достаточно хорошем уровне.

От 33 до 40 баллов. У Вас высокий уровень организационно-управленческой культуры.

Экономическая культура руководителя

Тест дает следующую оценку уровня экономической культуры:

От 0 до 7 баллов. Ваша экономическая культура очень низкая.

От 8 до 10 баллов. Уровень Вашей экономической культуры удовлетворительный.

От 11 до 13 баллов. Вы обладаете достаточно хорошей экономической культурой для успешного решения хозяйственных задач.

От 14 до 15 баллов. Уровень Вашей экономической культуры очень высок.

Правовая культура руководителя

Тест дает следующую характеристику уровню Вашей правовой культуры:

От 0 до 12 баллов. У Вас низкая правовая культура.

От 13 до 17 баллов. Ваша правовая культура на удовлетворительном уровне.

От 18 до 22 баллов. Вы обладаете достаточно хорошей правовой культурой.

От 23 до 25 баллов. У Вас очень высокий уровень правовой культуры.

Опыт руководства

Тест дает следующую оценку Вашему опыту руководства:

От 0 до 10 баллов. Ваш опыт руководства низкий.

От 11 до 14 баллов. Вы имеете удовлетворительный опыт руководства.

От 15 до 18 баллов. Вы обладаете достаточно хорошим опытом руководства, что позволяет Вам успешно решать управленческие проблемы.

От 19 до 20 баллов. Ваш опыт руководства очень высок, что отражает Вашу способность весьма эффективно решать проблемы управления.

Опыт предпринимательства

Тест дает следующие оценки:

От 0 до 7 баллов. Опыт предпринимательства низкий.

От 8 до 10 баллов. Опыт предпринимательства удовлетворительный.

От 11 до 13 баллов. Опыт предпринимательства достаточно хорош.

От 14 до 15 баллов. Ваш опыт предпринимательства очень высок.

Итоговая оценка профессиональной компетентности руководителя
Для общей оценки уровня профессиональной компетентности сле-

дует рассчитать сумму баллов. Для этого по форме таблицы И.20 в графе «Оценка уровня компетентности по тесту» следует проставить тестовые значения Ваших характеристик по вышеприведенным результатам. Далее в графе «Количество баллов» необходимо проставить количественную оценку уровня Вашей компетентности по каждой группе. Если исходя из оценки уровня компетентности по предыдущим тестам у Вас низкий уровень качеств, то проставляется 0–2 балла, удовлетворительный – 3, хороший – 4 и высокий – 5 баллов.

Таблица И.20 – **Уровень профессиональной компетентности**

Группа тестов	Оценка уровня компетентности по тесту	Количество баллов
1. Организационно-управленческая культура		
2. Экономическая культура		
3. Правовая культура		
4. Опыт руководства		
5. Опыт предпринимательства		
Итого		

Итоговая оценка Вашей профессиональной компетентности будет следующей:

До 12 баллов. Низкий уровень качеств.

От 13 до 17 баллов. Уровень Ваших качеств удовлетворительный.

От 18 до 22 баллов. У Вас хороший уровень профессиональных качеств руководителя.

От 23 до 25 баллов. Уровень Вашей профессиональной компетентности очень высокий.

2. Организаторские качества

Тяга к лидерству

До 5 баллов. Тяга к лидерству низкая.

6–7 баллов. Тяга к лидерству средняя.

8–9 баллов. Тяга к лидерству достаточно устойчивая.

10 баллов. Тяга к лидерству очень высокая.

Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)

Тест дает следующую оценку Вашему умению контактировать с людьми:

До 10 баллов. Низкий уровень коммуникабельности.

От 11 до 14 баллов. У вас удовлетворительный уровень коммуникабельности.

От 15 до 18 баллов. Ваши способности развиты хорошо.

От 19 до 20 баллов. Уровень Вашей коммуникабельности очень высокий.

*Умение организовать совместную деятельность
в трудовом коллективе*

Исходя из суммы набранных Вами баллов можно дать следующую характеристику Вашему умению организовать совместную трудовую деятельность коллектива:

От 0 до 7 баллов. Уровень Ваших организаторских качеств низкий.

От 8 до 10 баллов. У Вас удовлетворительные организаторские способности.

От 11 до 13 баллов. Уровень Ваших организаторских способностей хороший.

От 14 до 15 баллов. У Вас высокий уровень организаторских способностей.

Личный авторитет

Тест дает следующую характеристику Вашей личной привлекательности:

До 12 баллов. Уровень Вашей привлекательности низкий.

От 13 до 17 баллов. Ваша личная привлекательность на удовлетворительном уровне.

От 18 до 22 баллов. Уровень Вашей личной привлекательности хороший.

От 23 до 25 баллов. Ваша личная привлекательность на высоком уровне.

Общая оценка организаторских качеств руководителя

Общая оценка уровня организаторских качеств руководителя складывается на базе полученных оценок.

Для этого необходимо по форме таблицы И.21 в графе «Оценка уровня качеств по тесту» проставить полученные ранее тестовые значения Ваших характеристик (низкий уровень, удовлетворительный, хороший, высокий). В другой графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня Ваших организаторских качеств по соответствующим группам:

- низкий уровень организаторских качеств – 0–2 балла;
- удовлетворительный уровень – 3 балла;
- хороший – 4 балла;
- высокий – 5 баллов.

Таблица И.21 – Уровень организаторских качеств

Группа тестов	Оценка уровня	Количество
---------------	---------------	------------

	качеств по тесту	баллов
1. Тяга к лидерству		
2. Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)		
3. Умение организовать совместную трудовую деятельность коллектива		
4. Личный авторитет		
Итого		

Итоговая оценка Ваших организаторских качеств может быть следующей:

До 10 баллов. Низкий уровень организаторских качеств.

От 11 до 14 баллов. Уровень Ваших качеств удовлетворительный.

От 15 до 18 баллов. Хороший уровень организаторских качеств.

От 19 до 20 баллов. Уровень Ваших организаторских качеств высокий.

3. Деловитость

Умение стратегически мыслить

Исходя из суммы набранных баллов (И) можно дать следующую характеристику Вашему умению аналитически мыслить:

От 0 до 19 баллов. Ваша способность к стратегическому мышлению низкая.

От 20 до 27 баллов. У Вас посредственное стратегическое мышление.

От 28 до 35 баллов. У Вас хорошие способности стратегически мыслить.

От 36 до 40 баллов. Ваша способность к стратегическому мышлению отличная.

Предприимчивость

Тест дает следующую оценку Вашей предприимчивости (по оценке исполнения):

До 51 балла. Низкий уровень предприимчивости.

От 52 до 72 баллов. У вас посредственный уровень предприимчивости.

От 73 до 93 баллов. Вы обладаете хорошей предприимчивостью.

От 94 до 105 баллов. Ваша предприимчивость отличная.

Личная организованность

Тест оценивает Вашу личную организованность следующим образом:

От 0 до 12 баллов. Низкий уровень личной организованности.

От 13 до 17 баллов. Ваша личная организованность посредственна.

От 18 до 22 баллов. У вас хорошая личная организованность.

От 23 до 25 баллов. Ваша организованность отличная.

Общая самооценка деловитости

Определить общий уровень деловитости на базе полученных характеристик и оценить их по следующей шкале, поставив Вашу оценку использования (таблица И.22):

От 0 до 7 баллов. Уровень деловитости низкий.

От 8 до 10 баллов. Деловитость посредственная.

От 11 до 13 баллов. Хорошая деловитость.

От 14 до 15 баллов. Отличная деловитость.

Таблица И.22 – **Уровень деловитости**

Результаты тестирования по группам качеств	Оценка использования (И)
1. Умение стратегически мыслить	
2. Предприимчивость	
3. Личная организованность	
Итого	

4. Нравственные качества

Духовные качества

По данному тесту можно дать следующую характеристику Вашим нравственным качествам:

От 0 до 24 баллов. Низкий уровень качеств.

От 25 до 34 баллов. Удовлетворительный уровень качеств.

От 35 до 43 баллов. Хороший уровень качеств.

От 43 до 50 баллов. Высокий уровень качеств.

Культура поведения

Исходя из суммы набранных Вами баллов можно следующим образом охарактеризовать уровень Ваших нравственных качеств:

До 22 баллов. У Вас низкий уровень моральных качеств.

От 23 до 30 баллов. Уровень Ваших моральных качеств удовлетворительный.

От 31 до 39 баллов. У Вас хороший уровень моральных качеств по данному тесту.

От 40 до 45 баллов. Уровень Ваших моральных качеств по тесту высокий.

Общая оценка нравственных качеств руководителя

Для получения общей оценки уровня нравственных качеств необходимо рассчитать сумму баллов по предложенным выше характеристикам.

Для этого по форме таблицы И.23 в графе «Оценка уровня нрав-

ственных качеств по тесту» нужно проставить фактические тестовые значения Ваших характеристик по вышеприведенным тестам. Затем в графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня Ваших моральных качеств по соответствующим группам:

- низкий уровень – 0–2 балла;
- удовлетворительный уровень – 3 балла;
- хороший уровень – 4 балла;
- высокий уровень – 5 баллов.

Таблица И.23 – **Уровень нравственных качеств**

Группы тестов	Общая оценка	Количество баллов
1. Духовные качества		
2. Культура поведения		
Итого		

Общая оценка уровня Ваших моральных качеств может быть следующей:

До 5 баллов. Низкий уровень.

6–7 баллов. Удовлетворительный уровень.

8–9 баллов. Хороший уровень.

10 баллов. Высокий уровень.

5. Политическая культура

Общая политическая культура

Исходя из суммы набранных Вами баллов по тесту можно дать следующую характеристику уровню общей политической культуры:

До 20 баллов. Уровень весьма низкий.

От 21 до 28 баллов. Уровень удовлетворительный.

От 29 до 32 баллов. Уровень хороший.

От 33 до 40 баллов. Ваш уровень политической культуры очень высокий.

Умение понимать и учитывать общественные интересы

Тест дает следующую оценку Вашему отношению к общенародным, государственным интересам:

До 12 баллов. Ваш подход к общественным интересам неудовлетворительный.

От 13 до 17 баллов. Ваш подход к решению народнохозяйственных задач удовлетворительный.

От 18 до 22 баллов. Вы осуществляете достаточно хороший подход в решении общественных задач.

От 23 до 25 баллов. У Вас высокий уровень понимания обще-

ственных интересов.

Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива

Тест оценивает Ваше отношение к интересам трудового коллектива к личности работника следующим образом:

До 15 баллов. Вы недостаточно внимательны к интересам коллектива и потребностям каждого работника.

От 16 до 21 балла. Ваше отношение к коллективным и личным интересам удовлетворительное.

От 22 до 27 баллов. Вы оказываете достаточно внимания интересам и нуждам в руководимом Вами коллективе.

От 28 до 30 баллов. Вы являетесь достойным представителем своего трудового коллектива, выражаете его интересы, внимательны к своим работникам.

Общая оценка политической культуры

Общая оценка политической культуры складывается на базе полученных оценок по вышеназванной группе характеристик.

Проставьте по форме таблицы И.24 тестовые значения Ваших характеристик исходя из следующих оценок:

- низкий уровень – от 0 до 2 баллов;
- удовлетворительно – 3 балла;
- хорошо – 4 балла;
- отлично – 5 баллов.

Таблица И.24 – **Уровень политической культуры**

Группы тестов	Оценки по тестам, баллов
1. Общая политическая культура	
2. Отношение к общенародным интересам	
3. Отношение к интересам трудового коллектива и личности	
Итого	

Итоговая оценка политической культуры может быть следующей:

До 7 баллов. Низкий уровень.

От 8 до 10 баллов. Средний уровень.

От 11 до 13 баллов. Хороший уровень.

От 14 до 15 баллов. Высокий уровень политической культуры.

6. Работоспособность

Физиологический потенциал

До 25 баллов. Низкий уровень здоровья.

От 26 до 35 баллов. Средний уровень здоровья.
 От 36 до 45 баллов. Хороший уровень здоровья.
 От 46 до 50 баллов. Отличный уровень здоровья.

Эмоционально-волевой потенциал

До 25 баллов. Низкий уровень эмоционально-волевых резервов.

От 26 до 35 баллов. Средний уровень.

От 36 до 45 баллов. Хороший уровень.

От 46 до 50 баллов. Отличный уровень эмоционально-волевых резервов работоспособности.

Итоговая оценка работоспособности (таблица И.25)

Таблица И.25 – **Уровень работоспособности**

Результаты тестирования	Оценка	
	В	И
1. Физиологические факторы работоспособности		
2. Эмоционально-волевые резервы работоспособности		
Итого		

До 5 баллов. Низкий уровень работоспособности.

От 6 до 7 баллов. Средний уровень.

От 8 до 9 баллов. Хороший уровень.

10 баллов. Высокий уровень работоспособности.

Интегральная оценка качеств менеджера

Проставьте итоговые оценки по каждому блоку качеств по форме таблицы И.26 исходя из следующих значений:

- низкий уровень качеств – 0–2 балла;
- средний (удовлетворительный) уровень – 3 балла;
- хороший уровень – 4 балла;
- отличный уровень – 5 баллов.

Таблица И.26 – **Оценка качеств менеджера**

Качества – критерии первого уровня	Итоговые оценки тестирования, баллов
1. Профессиональная компетентность	
2. Организаторские способности	
3. Деловые качества	
4. Нравственные качества	
5. Политическая культура	

6. Работоспособность	
Итого	

До 15 баллов. Ваших качеств недостаточно для менеджера.

От 15 до 21 баллов. Вы имеете удовлетворительный уровень качеств менеджера.

От 22 до 27 баллов. Вы обладаете качествами хорошего менеджера.

От 28 до 30 баллов. По своим качествам Вы отличный менеджер.

Приложение К

Деловая игра «Оценка результативности труда персонала»

В экономическом отделе крупного промышленного предприятия работает пять человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Выполните следующее:

1. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников (таблица Е.1).

2. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностного оклада;
- должностному продвижению работников;
- повышению квалификации сотрудников отдела (с выбором форм и методов).

Методические указания

Комплексная оценка (*Д*) определяется по формуле:

$$D = П \cdot K + P \cdot C,$$

где *П* – показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника;

К – показатель уровня его квалификации;

Р – показатель результатов труда работника;

C – уровень сложности выполняемых ими функций.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (Π). Для определения величины показателя Π производится оценка степени проявления каждого из признаков (таблицы Е.2 и Е.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей – 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75 (таблица Е.4).

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (Π), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_j,$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$; для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} – количественная мера признака у работника;

x_j – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (K). Для оценки K принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы: имеющие среднее специальное образование; имеющие высшее или незаконченное высшее (4–5 курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (таблица Е.5).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$K = (ОБ + СТ) : 3,$$

где *ОБ* – оценка образования (*ОБ* = 1, 2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (*СТ* = 0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С). Для оценки *С* по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В таблице Е.6 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

4. Расчет оценки результатов труда (Р). Для определения величины *Р* производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка *Р* определяется по формуле методом суммирования оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков (по форме таблицы Е.7)

$$P = \sum_{i=1}^3 P_{ij},$$

где *i* – порядковый номер признака (*i* = 1, 2, 3);

j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

P_{ij} – оценка i -признака с учетом j -степени его проявления у работника.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (D). Комплексная оценка D получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда.

Таблица Е.1 – Исходные данные по экономическому отделу (значения признаков см. в таблице Е.2)

Должность, ФИО	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
	Признаки								Признаки		
	1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Начальник отдела Н. М. Горелов							Высшее	12			
2. Главный специалист С. И. Лоев							Высшее	18			
3. Специалист I категории О. Л. Зубин							Высшее	7			
4. Специалист II категории Е. Г. Лапин							Незаконченное высшее	3			
5. Специалист II категории О. К. Баева							Среднее специальное	2			

Таблица Е.2 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25

1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2. Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации	0,23	0,17	0,23	0,29

Окончание таблицы Е.2

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
3. Способность практически организовывать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16
4. Способность стимулировать у работников творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат	0,12	0,09	0,12	0,15
5. Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица Е.3 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25

1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,12	0,09	0,12	0,15

Окончание таблицы Е.3

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 × × 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 × × 1,0	Гр. 5 = = гр. 2 × × 1,25
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Таблица Е.4 – Степень достижения (проявления) признаков (по вариантам)

Сотрудник	Степень достижения признаков, определяющих профессиональных и личные качества						Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Н. М. Горелов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0		1,25	1,0	1,25

2. С. И. Лоев	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	1,25
3. О. Л. Зубин	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,25	1,25
4. Е. Г. Лапин	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0
5. О. К. Баева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0

Таблица Е.5 – **Оценка уровня квалификации**

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		Среднее специальное образование	Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0–9	0–9
2	0,50	9–13, свыше 29	9–17, свыше 29
3	0,75	13–17, 21–29	17–25
4	1,00	17–21	26–29

Таблица Е.6 – **Средние коэффициенты сложности работ**

Наименование должности	Коэффициент сложности
Начальник отдела	1,00
Главный специалист	0,89
Ведущий специалист	0,80
Специалист I категории	0,68
Специалист II категории	0,57

Таблица Е.7 – **Оценка признаков, определяющих результаты труда работников**

Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,00	1,25
1	2	Гр. 3 = = гр. 2 · 0,75	Гр. 4 = = гр. 2 · 1,00	Гр. 5 = = гр. 2 · 1,25

1. Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2. Качество выполненных работ	0,40	0,300	0,40	0,500
3. Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Приложение Л

Деловая игра «Анализ эффективности использования рабочей силы»

Объектами анализа являются показатели, приведенные на рисунке.

Показатели эффективности использования рабочей силы



К задачам анализа относится следующее:

- оценка выполнения плана по труду; расчет показателей производительности труда;
- обоснование факторов изменения показателей производительности труда; оценка выполнения плана по труду;
- количественное измерение факторов изменения среднегодовой производительности труда за счет мероприятий научно-технического прогресса;
- проведение расчетов влияния эффективности использования рабочего времени на уровень среднегодовой производительности труда;
- анализ влияния трудоемкости продукции на изменение производительности труда на уровне предприятия, цеха;
- анализ эффективности использования рабочего времени работников промышленно-производственного персонала (ППП), рабочих;
- изучение баланса рабочего времени одного среднесписочного работника;
- обоснование затрат рабочего времени и выявление резервов их сокращения по данным фотографии рабочего дня.

Источником для анализа эффективности использования рабочей силы являются, в первую очередь, показатели и факторы их изменения, содержащиеся в отчете по труду, первичные документы: табель учета отработанного времени, показатели трудоемкости продукции, расценки, баланс рабочего времени.

Выполните следующие задания:

Задание 1. Рассчитайте по форме таблицы Л.1. показатели среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки, показатели использования рабочего времени.

Задание 2. По данным таблицы Л.1 определите изменение показателей объема реализации (нетто), среднесписочной численности работников ППП и рабочих, отработанного времени всеми работниками ППП и рабочими по отношению к предыдущему году и плану, одним работником ППП и одним рабочим, показатели производительности труда. Рассчитайте количество отработанных дней и часов одним работником ППП и одним рабочим, определите их изменения против предыдущего года и против плана.

Таблица Л.1 – Показатели отчета по труду

Показатель	Годы			Отклонение (+; -)		Темп роста, %	
	Предыдущий	Отчетный		Гр. 4 – – гр. 2	Гр. 4 – – гр. 3	по отчету к предыдущему году	по плану к предыдущему году
		по плану	по отчету				
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ и услуг за минусом налогов, тыс. р.	6 500 300	7 120 000	7 188 660				
2. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.	2 010	2 190	2 205				
3. Среднесписочная численность рабочих, чел.	1 850	1 821	1 820				
4. Общее число отработанных чел.-дней:							
4.1. Работниками ППП	529 720	478 040	480 300				
4.2. Рабочими	377 750	384 915	385 200				
5. Общее число отработанных чел.-ч:							
5.1. Работниками ППП	4 190 870	3 802 340	3 801 240				
5.2. Рабочими	3 004 300	3 060 638	3 020 700				

6. Среднегодовая выручка (нетто) от реализации на одного работающего ППП, тыс. р.							
7. Выручка (нетто) от реализации на одного рабочего, тыс. р.							
8. Среднедневная и среднечасовая выручка (нетто):							
8.1. Среднедневная выручка (нетто) от реализации на одного работника ППП, р.							
8.2. Среднедневная выручка (нетто) от реализации на одного рабочего, р.							

Окончание таблицы Л.1

Показатель	Годы			Отклонение (+; -)		Темп роста, %	
	Предыдущий	Отчетный		Гр. 4 – – гр. 2	Гр. 4 – – гр. 3	по отчету к предыдущему году	по плану к предыдущему году
		по плану	по отчету				
1	2	3	4	5	6	7	8
8.3. Среднечасовая выручка (нетто) от реализации на одного работника ППП, р.							
8.4. Среднечасовая выручка (нетто) от реализации на одного рабочего, р.							
9. Средняя продолжительность рабочего дня одного работающего							
10. Средняя продолжительность рабочего дня одного рабочего							
11. Среднее количество времени, отработанного 1 работником ППП в год:							
11.1. Дней (стр. 4.1 : стр. 2), ч							
11.2. Часов, всего							

В том числе рабочими: дней							
часов							
12. Удельный вес рабочих в общей численности рабо- тающих							

В выводах охарактеризуйте абсолютное изменение и динамику показателей.

Задание 4. Используя показатели таблицы Л.1, рассчитайте влияние отработанных дней, продолжительности рабочего дня и часовой производительности 1 рабочего на изменение фактической против плановой среднегодовой выручки (нетто) от реализации на одного рабочего.

Задание 5. По данным таблицы Л.1 проведите анализ показателей отработанного времени 1 работником, общие, целодневные и внутрисменные потери.

Задание 6. Определите показатели использования или потери рабочего времени за счет изменения количества отработанных дней 1 работником ППП (рабочим) и продолжительности рабочего дня против планируемого.

Методические указания

Показатели использования определяются путем сравнения отработанных дней, часов 1 работником ППП (рабочим), продолжительности рабочего дня по отчету с планом и предыдущим годом. Целодневные потери рассчитываются путем сравнения фактического количества отработанных дней 1 работником ППП (рабочим) за год с планируемым и умножаются на фактическую среднесписочную численность ППП (рабочих).

Для определения потерь рабочего времени, выраженных в часах, необходимо рассчитанную величину в чел.-днях умножить на плановую продолжительность рабочего дня.

$$\pm \Delta \text{Отр.В(дн)} = (\text{ВДф} - \text{ВДп}) \cdot \text{ЧРфакт} \cdot \text{ПРДп},$$

где $\pm \Delta \text{Отр.В(дн)}$ – изменение общей величины отработанного времени за счет количества дней, ч;

$VДф, ВДп$ – фактически отработанное ($VДф$) и планируемое ($VДп$) количество дней одним работником ППП (рабочим) в год, дней;
 $ЧРфакт$ – фактическая среднесписочная численность работников ППП (рабочих), чел.;
 $ПРДп$ – плановая продолжительность рабочего дня, ч.

Изменение использования рабочего времени за счет продолжительности рабочего дня определяется по формуле

$$\pm \Delta \text{Отр.В}(n.p.o.) = (ПРДф - ПРДп) \cdot VДф.o.,$$

где $ПРДф, ПРДп$ – фактическая и плановая продолжительность рабочего дня ППП (рабочего), ч;

$VДф.o.$ – фактическое количество дней, отработанных работниками ППП (рабочими), дней.

Задание 7. По данным таблицы Л.1 и дополнительным данным (таблица Л.2) рассчитайте влияние мероприятий научно-технического прогресса на рост производительности труда.

Таблица Л.2 – **Дополнительные данные о внедрении мероприятий НТП**

Фактор	Высвобождение численности ППП, чел.	
	по плану	по отчету
Внедрение новой технологии	5	2
Механизация и автоматизация процессов производства	5	10
Увеличение зон обслуживания	2	6
Итого	12	18

Методические указания

Повышение производительности труда определяется через относительную экономию рабочей силы по формуле

$$\Delta ПТ = \frac{Эчр \cdot 100}{(ЧР - Эчр)},$$

где $\Delta ПТ$ – прирост производительности труда, %;

$Эчр$ – экономия численности по всем факторам;

$ЧР$ – исходная (расчетная) численность ППП, рассчитанная с уче-

том планового и фактического объема производства по фактической выработке базисного периода предыдущего года, чел.;
Эчр – уменьшение (высвобождение) численности ППП в результате внедрения мероприятий НТП по снижению трудоемкости продукции, чел.

Первоначально по форме таблицы Л.3 необходимо провести оценку выполнения плана по росту производительности труда с учетом относительной экономии рабочей силы.

Таблица Л.3 – **Выполнение плана по производительности труда одним работающим**

Показатели	Годы		Выполнение плана, %	Абсолютный прирост по сравнению с			
	Предыдущий	Отчетный		предыдущим годом		планом	
		План		Факт	по плану		по факту
1. Выручка от реализации (нетто), принятая при исчислении средней выработки одного работника ППП, тыс. р.	6 500 300	7 120 000	7 188 660				
2. Среднесписочная численность ППП, чел.	2 010	2 190	2 205				
3. Среднегодовая выручка (нетто) на одного работающего ППП (стр. 1 / стр. 2), тыс. р.							
4. Расчетная (исходная) численность ППП*, чел.	3 233	2 202	2 223				
5. Экономия численности ППП, чел. (стр. 4 – стр. 2)							
6. Рост производительности труда ($\Delta ПТ$) (стр. 1 / стр. 2 · 100), %							
7. Прирост производительности труда ($\Delta ПТ$)							

(стр. 6 – 100), %							
8. Выполнение плана повышения производительности труда, %							
* Определяется путем деления выручки от реализации продукции по плану и по факту на выручку от реализации на одного работника ППП в предыдущем периоде.							

В выводах охарактеризуйте, имело ли место повышение производительности труда в организации и за счет каких факторов.

Задание 8. По данным задания 7 проведите расчет влияния мероприятий НТП на рост производительности труда в процентах и в абсолютном выражении. Расчеты проведите по форме таблицы Л.4.

Расчет в абсолютной сумме (тыс. р.) определяется по формуле

$$\pm \Delta ПП_{1,2...n.ф.} = \frac{\% ПП_{1,2...n} \cdot ПП_{\phi}}{100},$$

где $\pm \Delta ПП_{1,2...n.ф.}$ – прирост среднегодовой выручки (нетто) на одного работника ППП за счет каждого фактора, тыс. р.;

$\% ПП_{1,2...n}$ – процент роста среднегодовой выручки (нетто) в процентах за счет каждого фактора, %;

$ПП_{\phi}$ – базовая среднегодовая выручка (нетто) на одного работающего ППП равна среднегодовой выручке на одного работающего ППП в предыдущем году (стр. 3, предыдущий год, таблица Л.3).

Таблица Л.4 – Анализ производительности труда за счет мероприятий НТП

Фактор	Расчет производительности труда (\pm)			
	План	Факт	План	Факт
	в процентах		в тыс. р.	
Внедрение новой технологии	$\frac{5 \cdot 100}{2190} = 0,23$		$\frac{0,23 \cdot 3233}{100} = 7,4$	
Механизация и автоматизация процессов производства				
Увеличение зон обслуживания				
Итого	$\frac{12 \cdot 100}{2190}$	$\frac{18 \cdot 100}{2205}$		

Задание 9. По данным таблицы Л.4 определите долю влияния каждого фактора на изменение производительности труда. Расчеты проведите по форме таблицы Л.5.

Таблица Л.5 – Доля влияния каждой группы факторов на рост производительности труда

Фактор	Удельный вес каждого фактора в общем приросте производительности труда (\pm)			
	План	Факт	План	Факт
	в процентах		в тыс. р.	
Внедрение новой технологии				
Механизация и автоматизация процессов производства				
Увеличение зон обслуживания				

Методические указания

Влияние каждого из рассматриваемых факторов на общее повышение производительности труда определяется на основе рассчитанной относительной экономии численности работников промышленно-производственного персонала по формуле

$$У_{ПТ1,2...n} = \frac{\mathcal{E}_{ЧР1,2...n}}{\mathcal{E}_{ЧР}} \cdot 100,$$

где $У_{ПТ1,2...n}$ – прирост производительности труда по каждому фактору;
 $\mathcal{E}_{ЧР1,2...n}$ – изменение численности в результате влияния отдельных групп факторов (\pm);
 $\mathcal{E}_{ЧР}$ – общая относительная экономия численности ППП.

Задание 10. По данным баланса рабочего времени рассчитайте его структуру. Расчеты проведите по форме таблицы Л.6.

Таблица Л.6 – Баланс рабочего времени среднесписочного работника

Показатель	Годы					
	Предыдущий		Отчетный			
			План		Факт	
	Абсолютные данные	Проценты	Абсолютные данные	Проценты	Абсолютные данные	Проценты

1. Число календарных дней в году	365	100	365	100	365	100
2. Выходные (воскресные) и праздничные дни	60	—	60	—	59	—
3. Выходные (субботные) дни	45	—	45	—	46	—
4. Число рабочих дней (номинальный фонд рабочего времени) (стр. 1 – стр. 2 – стр. 3)	260	100	260	100	260	100
5. Невыходов, всего	31,6		25,8		26,4	10,15
В том числе:						
очередные и дополнительные отпуска	18,3		18,5		19,4	7,46
отпуска учащимся	1,8		1,9		1,2	0,46
отпуска в связи с родами	1,7		1,5		0,8	0,31

Окончание таблицы Л.6

Показатель	Годы					
	Предыдущий		Отчетный			
			План		Факт	
	Абсолютные данные	Проценты	Абсолютные данные	Проценты	Абсолютные данные	Проценты
по болезни	7,0		3,9		3,0	1,15
по не уважительной причине	2,8		—		2,0	0,77
прогулы, забастовки и другие неявки, разрешенные законом	—					
6. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, дней (стр. 4 – стр. 5)	228,4		234,2		233,6	89,85
7. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, ч	1 735,84		1 873,6		1 868,8	
8. Внутрисменные потери рабочего времени, всего	99	—	96,6	—	96,8	—
В том числе:						
перерывы матерям на кормление детей	49	—	40,6	—	55,5	—
внутрисменные про-	10	—	—	—	7,5	—

стои						
сокращенный рабочий день подростков	40	—	56	—	33,8	—
9. Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,6	—	7,587	—	7,584	—
10. Эффективный фонд рабочего времени, ч	1 728,2	—	1 777	—	1 772	—

Задание 11. По данным таблицы Л.6 определите изменение в структуре и показателях баланса рабочего времени среднесписочного работника. Результаты оформите по форме таблицы Л.7.

Таблица Л.7 – Анализ структуры и абсолютных показателей баланса рабочего времени

Показатель	Изменение показателей баланса рабочего времени среднесписочного работника			
	по сравнению с предыдущим годом		по сравнению с планом	
	Абсолютные данные	Проценты	Абсолютные данные	Проценты
1. Число календарных дней в году				
2. Выходные (воскресные) и праздничные дни				
3. Выходные (субботние) дни				
4. Число рабочих дней (номинальный фонд рабочего времени) (стр. 1 – стр. 2 – стр. 3)				
5. Невыходов, всего				
В том числе:				
очередные и дополнительные отпуска				
отпуска учащимся				
отпуска в связи с родами				
по болезни				
по неуважительной причине				
прогулы, забастовки и другие неявки, разрешенные законом				

6. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, дней (стр. 4 – стр. 5)				
7. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, ч				
8. Внутрисменные потери рабочего времени, всего				
В том числе:				
перерывы матерям на кормление детей				
внутрисменные простои				
сокращенный рабочий день подростков				
9. Средняя продолжительность рабочего дня, ч				
10. Эффективный фонд рабочего времени, ч				

Приложение М

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Девятнадцать правил для успешного руководства

1. Сохраняйте хорошие отношения с руководителем.

Качество этих отношений напрямую связано с Вашей способностью удовлетворять запросы подчиненных, и, следовательно, влиять на них. Сильные руководители, как правило, черпают силу от общения с вышестоящим руководителем.

2. Демонстрируйте подчиненным те свои качества, которыми они, как Вам кажется, должны обладать.

Если Вы будете честным, лояльным, восприимчивым, чутким, решительным, гибким, рациональным, объективным, инициативным и энергичным, то Ваши подчиненные будут стремиться быть такими же. Моделирование – наиболее сильная стратегия руководства.

3. Поступайте так, чтобы Ваши ожидания были понятными.

Иначе как Вы можете надеяться на то, что подчиненные удовлетворяют их? Никогда не предполагайте, что подчиненные знают, какое поведение и результаты Вы ожидаете от них. Никогда не бойтесь четко объяснить, чего Вы хотите. Сообщите это до того, как они начнут выполнять Ваше распоряжение.

4. Устраивайте неформальные встречи, чтобы сплотить команду.

Поощряйте участие и обмен идеями. Делайте все, чтобы группа бы-

ла сосредоточена на своих задачах.

5. Поощряйте сотрудничество и трудолюбие.

Не считайте хорошее исполнение чем-то само собой разумеющимся. Отметьте его и можете быть уверены, что подчиненные будут работать еще лучше.

6. Признавайте различия среди исполнителей и воспользуйтесь ими.

Никто не должен быть звездой в компании. Если некоторые люди будут преуспевать, то это может стать причиной бездеятельности других. Точно также, как Вы относитесь к каждому из своих детей – только как к ребенку, относитесь к своим служащим – только как к служащим.

7. Поддерживайте обратную связь относительно вклада подчиненных в работу команды.

Делайте это объективно, честно и часто. Сделайте так, чтобы они знали, насколько хорошо оправдывают Ваши ожидания, и над чем им стоит поработать.

8. Выслушивайте своих подчиненных.

Они должны знать, что их мнение очень важно для Вас. Уважение и преданность к Вам только возрастут, к тому же Вы сможете лучше узнать, что происходит у Вас в банке, в отделении и т. д.

9. Нанимайте членов команды.

Никакой тренинг не превратит служащего, не отвечающего требованиям, в победителя. Очень осторожно отбирайте кандидатов. Не тратьте деньги, пытаясь исправить ошибки; предоставьте это своему сопернику.

10. Делитесь своими планами, взглядами, идеями.

Не говорите людям, что они должны делать. Расскажите им, что Вам необходимо сделать в этой ситуации, и попросите их помочь Вам в решении Ваших проблем.

11. Признавайте допущенные ошибки.

Хотя это кажется признаком слабости, но на самом деле это признак силы.

12. Не обещайте.

Если Вы что-то пообещали и не сделали, то могут произойти только две вещи, которые не принесут пользы. Люди рассчитывают, что их просьбу выполнят, в противном случае они разочаруются в Вас; невыполненная просьба может положить конец хорошим отношениям.

13. Хорошо организуйте свое время.

Оставляйте как можно больше времени на общение с подчиненными.

14. Занимайте людей работой, которая больше всего удовлетво-

рывает как их потребности, так и потребности организации.

Это самый простой ответ на вопрос: «Как мне заинтересовать своих подчиненных?».

15. Совершайте поступки, которые покажут подчиненным, что вы цените их как личности.

Вы знаете, что делает Вас счастливым. Очевидно, что это делает счастливым и абсолютное большинство Ваших сотрудников. Люди хотят чувствовать себя значимыми, и если Вы укрепите их в этом мнении, то они будут Вам благодарны.

16. Разрешайте разногласия честно и недвусмысленно.

Оцените результаты своего стиля разрешения конфликтов; научитесь использовать конфликтные ситуации.

17. Предоставьте служащим информацию до того, как она понадобится им.

Для многих исполнителей информация – это одно из самых дефицитных средств. Когда Вы поручаете работу, сообщите всю информацию, которой располагаете.

18. Периодически освобождайтесь от текучки.

Вам необходимо время для того, чтобы подумать, как лучше достичь поставленные цели и какие планы для этого нужно разработать. Иначе Вы затратите много времени на изматывающую борьбу и на «смазывание скрипучих колес» в ситуации, которую можно предвидеть и избежать.

19. Не относитесь к себе слишком серьезно.

Смейтесь над собой вместе со своими подчиненными.

Десять способов развития подчиненных

1. Поручите важную, сложную задачу.

Поручите сотрудникам сложную, рискованную задачу. Дайте им шанс показать, на что они способны.

2. Постепенно распределяйте ответственность за решение тех задач, которые Вы обычно решаете сами.

Это будет развивать Ваших сотрудников, а тем временем у Вас освободится время для решения более сложных проблем.

3. Хвалите своих подчиненных за хорошо выполненную работу.

Если они будут знать, что Вы цените их усилия, их активность возрастет.

4. Включайте сотрудников в обсуждение – спрашивайте их мнение.

5. Раз в год посылайте их на семинары по повышению квалификации.

Посещение семинаров повышает у людей чувство уважения к себе.

К тому же они приобретут новые знания.

6. Заботьтесь о честной и объективной обратной связи в Ваших отношениях с сотрудниками.

Периодические, формальные оценки их деятельности не дают содержательной информации. Не откладывайте похвалу или замечание.

7. Не решайте за них проблемы.

Научите их самих решать проблемы.

8. Будьте доступны.

Держите открытой дверь и не будьте предубежденным.

9. Подготовьте одного или нескольких подчиненных на тот случай, если Вы покинете работу или получите повышение, чтобы он (она) смог бы заменить Вас.

Тот, кто заменит Вас, должен начать работать для Вас уже сейчас.

Восемь советов

по использованию метода «мозгового штурма»

1. Размер группы должен быть таков, чтобы было максимальное количество взаимодействий «лицом к лицу».

В группе не должно быть больше 15 человек. Предпочтительнее сидеть за круглым столом, а не за длинным и узким.

2. Сообщите группе, что цель состоит в генерировании идеи или решении, независимо от их качества.

3. Не позволяйте оценивать предложения.

Не оценивайте ни свои собственные, ни другие идеи. Чем безумнее идея, тем лучше.

4. Попросите членов группы внимательно выслушивать других.

5. Не ищите неуловимый «правильный» ответ.

Просто слушайте ответы. Правильный ответ, в конце концов, появится.

6. Не настаивайте на формальностях.

Пусть люди высказывают идеи, не поднимая руки.

7. Ведите записи.

Воспользуйтесь магнитофоном. Тот, кто будет вести записи на доске, может не поспевать протоколировать ответы, но есть преимущества у таких записей – люди могут видеть идеи и воспользоваться ими при развитии своих. Выберите тех, кто будет по очереди вести записи, если Вы решите их записывать на доске.

8. Не ограничивайте группу во времени.

В отличие от формального собрания, которое должно быть лимитировано во времени, встреча, при которой используется метод «моз-

гового штурма», не заканчивается до тех пор, пока участники не перестанут высказывать предложений. Убедитесь в том, что люди останутся до тех пор, пока не будет принято решение.

***Пятнадцать рекомендаций как критиковать,
чтобы повлиять на поведение собеседника***

1. Критикуйте наедине.

Старайтесь не смутить и не оскорбить того, кого Вы критикуете.

2. Будьте уверены, что этот человек готов Вас выслушать.

3. Подождите, пока Ваш собеседник справится со злостью, болью или смущением.

Если Вы хотите, чтобы он воспринимал Ваше сообщение, будьте терпеливы.

4. Если Вы в гневе – не общайтесь.

Успокойтесь. Это то самое время, когда нужно быть объективным.

5. Критикуйте поведение, а не личность.

Сфокусируйтесь на том, что было сделано, а не на роли человека в этом деле.

6. Будьте ясным.

Используйте актуальные примеры. Скажите о них до того, как Вас о них спросят. Это сделает Вас скорее предлагающим решение проблемы, чем нападающим.

7. Попробуйте критиковать с помощью вопросов.

Будьте уверены, что тот, кого Вы критикуете, понимает, о чем Вы говорите. Поймите как он (она) воспринимает Вашу критику. Убедитесь в том, что основания, которые вызвали Вашу критику, не беспочвенны.

8. Критикуйте вовремя, когда критикуемая ситуация еще свежа в его (ее) и в Вашей памяти.

Это окажет максимальное влияние.

9. Будьте честны перед собой в объекте критики.

Если Вы собираетесь применить наказание, то собеседник осознает это и начнет защищаться.

10. Покажите понимание и искреннее желание преодолеть сложившуюся ситуацию.

Это поможет завоевать доверие Вашего собеседника.

11. Избегайте демонстрации превосходства в знании, силе или проницательности.

«Я лучше Вас». Такого не должно быть.

12. По возможности будьте доброжелательны, смягчите свои

наблюдения.

Не утверждайте безапелляционно. Вместо того, чтобы сказать: «За прошлый месяц Вы три раза опоздали», лучше скажите: «Вы ведь опаздываете».

13. Не приписывайте поведению человека каких-либо намерений.

Утверждение типа: «Вы не хотите делать свою работу хорошо» только лишь заставит его (ее) обороняться. Говорите только о поведении: «Такой подход не годится».

14. Сконцентрируйтесь на поведении, которое Ваш собеседник сможет изменить.

Если Вы не уверены, что это может произойти, не критикуйте.

15. Не перегружайте собеседника критикой, иначе она станет излишне угрожающей или вызовет стресс.

Оставьте немного и другим сотрудникам.

Одиннадцать советов для правильной оценки исполнения

1. Дайте подчиненному подготовиться.

За неделю до оценки его работы скажите подчиненному, чтобы он подготовился к тщательному анализу проделанной им работы.

2. Приготовьтесь выслушивать сотрудника, по крайней мере, 45 мин, не прерывая его.

3. Дайте в начале обсуждения подчиненному время, чтобы он смог собраться с мыслями.

Оценка выполненной работы всегда потенциально угрожает исполнителю. Доведите до минимума угрозу и необходимость защищаться. Объясните, что проверка исполнения является просто вариантом рабочего общения.

4. Дайте оценку исполнению и поведению, а не личности.

Что именно исполнитель сделал хорошо, а что плохо? Приведите примеры.

5. Не давайте оценку по пятибалльной шкале.

Исполнитель не должен покидать Ваш кабинет с «4» баллами. Тренировка, обсуждение и планы более важны по сравнению с баллами. Говорите о смысле оценок, а не о них самих.

6. Узнайте мнение подчиненного о его работе.

Если Ваши представления и оценки расходятся, попытайтесь выяснить, в чем именно. Попросите еще раз служащего сосредоточиться на исполнении и поведении, а не на попытке или намерениях.

7. Сравните, насколько выполнение работы соответствует стан-

дарту или ожиданиям.

Если Вам не удалось определить стандарт или ожидания, исправьте это немедленно. Будьте уверены, что эта оценка в следующий раз будет соответствовать стандарту.

8. Убедитесь в том, что у Вас и у подчиненного одно и то же определение терминов.

Если Вы используете какой-нибудь термин, попросите своего подчиненного дать определение или его интерпретацию.

9. Включите в оценку обучение и обсуждение.

Что Вы можете сделать, чтобы помочь своему служащему в будущем лучше работать?

10. Вместе со служащим разработайте план действий для закрытия «бреши в исполнении».

Как Вы можете устранить различия между поведением на сегодняшний день и ожидаемым поведением? Что именно по-другому и когда должен делать исполнитель?

11. Заканчивайте обсуждение только в том случае, если все ясно и понятно.

Ваш исполнитель должен своими словами рассказать, что и почему должно измениться в будущем в результате оценки.

Восемнадцать способов добиться уверенности при публичном выступлении

1. Выработайте правильное отношение к своим страхам.

Твердо знайте: аудитории редко бывают враждебно настроенными; Вам не надо быть красноречивым оратором, чтобы добиться успеха; Вы редко выглядите столь нервным, как перед выступлением, а небольшое количество адреналина не принесет вреда. Помните, что даже самые профессиональные ораторы испытывают волнение, прежде чем подняться на трибуну.

2. Анализируйте свою аудиторию.

Чем больше Вы узнаете о своей аудитории, тем более уверенно Вы себя будете чувствовать.

3. Готовьтесь, готовьтесь, готовьтесь!

Чем лучше вы будете знать тему, тем большим знатоком и темы, и аудитории вы будете себя считать.

4. Сделайте «успокаивающие» записки.

Используйте тот формат, который удобен. Запишите свою «хореографию», чтобы напомнить себе, когда сделать паузу, когда подчеркнуть что-то важное, когда обратиться к аудиовизуальным средствам и т. д.

5. Представьте свой успех.

За две недели до своего выступления каждую ночь перед сном представляйте картину своего успеха: аудиторию, взрывающуюся аплодисментами после каждого Вашего слова, уверенную улыбку на своем лице, себя убежденно говорящего.

6. Используйте аудиовизуальные средства, чтобы снять с себя часть напряжения.

В том случае, когда Вы очень нервничаете, не правда ли было бы неплохо направить эти пронизывающие глаза в иное направление, чтобы немного расслабиться?

7. Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь!

Потренируйтесь три или четыре раза до своего выступления, делайте это, пока Вы не будете удовлетворены своей речью. Ни в коем случае не тренируйтесь в день своего выступления!

8. Заранее ознакомьтесь с комнатой, в которой Вам предстоит выступить.

Это самое лучшее место для того, чтобы попрактиковаться в произнесении своей речи.

9. Расслабьтесь, отдохните и избегайте любого возбуждения.

Как можно лучше отдохните ночью перед выступлением; ограничьтесь в употреблении кофе.

10. Делайте вступление и заключение своевременно.

Будьте уверены в своем вступлении и заключении.

11. Установите среднюю комнатную температуру, хорошее освещение и соответствующую вентиляцию.

Дремлющая аудитория расстроит Ваши планы на успех.

12. Одевайтесь так, чтобы Ваш костюм способствовал успеху.

Наденьте то, что Вам очень идет.

13. Расходуите энергию до выступления.

Сделайте что-нибудь энергичное прямо перед тем, как отправиться на выступление. Постарайтесь прогуляться или подняться по ступенькам Вашего дома.

14. Установите контакт глаз с несколькими дружелюбными лицами.

Защитите себя теплыми взглядами людей, которых Вы знаете или тех, кто невербально выражает свою поддержку.

15. Говорите громко, чтобы разогнать тревогу.

Это поможет Вам освободиться от нервозности.

16. Используйте свое остроумие, а не заготовленные шутки, которые могут и не сработать.

Не забывайте, что Вы являетесь наиболее простым объектом для спонтанного смеха, поэтому, если Вы запланировали шутку, то будьте уверены, что в ней нет ни этнического, ни сексуального намека – лучше не шутить, чем оскорбить.

17. Постарайтесь не допускать ошибок.

Не пугайтесь, если допустите их, большинство слушателей вряд ли даже обратят на них внимание. А извинения только ослабят Ваши позиции.

18. Не держите себя слишком серьезно.

Естественно, что Вы хотите произнести хорошую речь, но не преувеличивайте значение своего выступления. Для других Ваше выступление не кажется выдающимся событием, как для Вас. Кроме того, если Вы будете слишком заумным, то вряд ли Ваша аудитория запомнит, что Вы так долго говорили, как бы Вам этого не хотелось. Научитесь смеяться над своими промахами.

Шесть шагов для определения причины проблемы

1. Точно сформулируйте проблему.

Что не так, как должно быть? Будьте конкретны. Убедитесь в том, что Вы определили полностью проблему, а не просто ее признак. Что не является проблемой?

2. Оцените отклонение от нормы.

Какова разница между тем, что Вы имеете сейчас и что бы Вы хотели иметь? Ответьте на этот вопрос настолько подробно, насколько сможете. Насколько велико отклонение от нормы? Где это происходит? Когда это произошло?

3. Дайте анализ проблемы.

Что отличает эту ситуацию по сравнению с другими, где отклонений нет? Что недавно изменилось в этой ситуации?

4. Методом «мозгового штурма» определите возможные причины.

Каковы все возможные причины, из-за которых произошла эта проблема? Будьте изобретательны в своих догадках. Не отвергайте ни одну из них до тех пор, пока все возможные причины не будут перечислены.

5. Оцените разумность каждой причины.

Соберите все данные, касающиеся каждой причины по отдельности или в комбинации с другими. Выберите наиболее удовлетворительную причину.

6. Проверьте свой выбор.

Оцените на жизненность ту причину, которую Вы выбрали. Изме-

няя ситуацию, определите, в каком случае отклонение от нормы появляется, а когда исчезает.

Десять шагов для поднятия Вашей значимости в компании

1. Хорошо выполняйте свою работу.

Убедитесь, что все, что Вы делаете в компании, Вы выполняете вовремя, согласно бюджету, на благо компании и с гордостью за компанию.

2. Заставьте своего босса взять Вас на собрание с его ровесниками.

Установите контакт глаз и поговорите с ними, но не будьте слишком настырными.

3. Изъявите желание принять участие в значительном проекте.

Это может быть очень рискованный шаг, но с риском приходит награда.

4. Участвуйте в работе известных организаций по управлению.

Найдите свое применение в известных организациях по управлению.

5. Выясните, что происходит в других отделах.

Выясните, какими важными проектами они занимаются. Убедитесь, что работа Вашего отдела связана с этими проектами.

6. Помните имена ключевых исполнителей.

Приветствуйте их, встречаясь с ними в кафе, на стоянке машин или где-нибудь в другом месте.

7. Узнайте политику Вашей компании.

Кто обладает информацией? Кто является неофициальным лидером в каждом отделе? Как здесь преуспевают?

8. Напишите статью для информационного бюллетеня компании.

Кто-нибудь из начальства заинтересуется ей, с удовольствием прочтет ее и будет солидарен с Вашей точкой зрения.

9. Сделайте так, чтобы в докладах компании присутствовало Ваше имя.

10. Оттачивайте свои навыки.

Найдите возможность, чтобы руководство узнало о них.

Тринадцать компонентов первого положительного впечатления

1. Оденьтесь так, чтобы отвечать ожиданиям другого человека.

Оденьте то, что, по мнению другого человека, будет подходящим для ситуации.

2. Увидев человека, улыбнитесь.

Улыбнитесь именно этому человеку.

3. Установите и поддерживайте контакт глазами.

Пока кто-нибудь из Вас говорит, смотрите на человека, а ни вниз и ни в сторону, но не переиграйте, не надо смотреть не отрываясь, как говорят, не пяльтесь.

4. Поздоровайтесь первым и протяните руку.

Рукопожатие должно быть крепким – не слабым, но и не костедробящим.

5. Искренне приветствуйте входящего.

Лучше форма приветствия «Рад видеть Вас», чем «Как Выживаете?».

6. Называйте вошедшего по имени.

Произносите его уверенно и твердо. Будьте уверены в том, что произносите имя правильно.

7. Не говорите слишком тихо или слишком громко.

Если говорить тихо, то люди могут решить, что Вы в опасном положении. С другой стороны, возможно, некоторые могут считать громкость грубостью.

8. Если Вы хозяин, проявите знаки гостеприимства, предложите кофе и прохладительные напитки.

Если Ваш гость является представителем другой культуры, заранее выясните, какие у него (нее) представления о гостеприимстве.

9. Если встреча происходит в Вашем кабинете, встретьте человека при входе.

Еще лучше встретить его (ее) около Вашего кабинета и проводить к себе.

10. Если Вы гость, ведите себя так, чтобы не обидеть хозяина и других гостей.

Изучите местные обычаи.

11. Узнайте все, что возможно о человеке и его компании.

Используйте свои знания во время беседы.

12. Изучите основные правила этикета и учтивости.

Не перебивайте другого. Если Вы сомневаетесь в своих знаниях, обратитесь к книге по современному деловому этикету.

13. Постарайтесь больше слушать, а не говорить!

Вы будете выглядеть интеллигентным, уважающим и заботливым. Однако, если собеседник – хороший слушатель и хочет, чтобы Вы говорили, сделайте ему одолжение.

Девять искусных способов общения с боссом

1. Обеспечьте свои сообщения пояснениями.

Боссы всегда очень заняты, и у них в подчинении больше одного подчиненного. Не ожидайте, что Ваш босс разбирается во всем том, что происходит в Вашей области. Начинайте каждую Вашу беседу с

чего-то вроде: «Я собираюсь изучить ситуацию, возникшую в пятницу на семинаре. На прошлой неделе Вы попросили меня пересмотреть то, что относится к коммуникативным навыкам, чтобы уделять больше внимания межличностным конфликтам».

2. Будьте прямым, решительным и лаконичным.

Боссы не захотят играть в загадки-отгадки с Вами. Используйте понятный язык. Экономьте на словах. Сократите свое выступление, выкиньте все ненужное. Не кажитесь слишком увлеченным или безразличным, когда будете говорить.

3. Заранее представьте вопросы и то, что нужно для информации.

Хорошие беседы ответят на большинство вопросов. Если Вы изучили своего босса, то знаете, какими примерно могут быть вопросы. Приготовьте ответы и тогда Вы будете замечательно выглядеть.

4. Изучите стиль письма и отношения с другими людьми.

Имитируйте это, когда будете общаться (особенно, когда будете писать) от его имени. Набросайте черновики писем так, чтобы боссу оставалось только их подписать, не исправляя.

5. Относитесь к критике спокойно.

Не защищайтесь; скорее покажите свое стремление использовать его критику для улучшения своей работы.

6. Принимайте похвалу спокойно.

Принимайте похвалу, которую Вы заслужили, спокойно, с достоинством, без демонстрации неискренней скромности и не отрицая ее. Достаточно простого «спасибо».

7. Исправляйте своего босса тактично.

Не бросайте вызов, не угрожайте и не критикуйте. Не говорите: «Вы не правы», когда можно сказать: «Было бы лучше, если мы (не Вы) по-другому взглянем на решение...». Не соглашайтесь во всем, но и не оправдывайтесь постоянно.

8. Хвалите, но не льстите.

Боссам необходима время от времени дружеская помощь. Если то, что босс разработал, плохо, не бойтесь сказать об этом («Решение о том, чтобы нанять менеджера по связи с общественностью, думаю, ошибочное».)

9. Не давайте ненужных обещаний, чтобы добиться расположения.

Невыполненные обещания – путь к провалу.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ПРЕЗЕНТАЦИЙ)

1. Функционально-целевая модель управления персоналом организации.
2. Тенденции развития системы методов управления персоналом в инновационной экономике.
3. Сущность концепции управления персоналом в инновационной экономике.
4. Концепция управления персоналом в потребительской кооперации Республики Беларусь.
5. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом организации.
6. Проектирование функциональной и иерархической структуры аппарата управления.
7. Формирование структурных подразделений организации и системы управления персоналом.
8. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
9. Конкурентоспособность трудового потенциала работника и всего персонала организации, методы ее оценки.

10. Кадровое планирование как необходимое условие реализации кадровой политики организации.
11. Методы определения качественной потребности в персонале.
12. Роль интернет-технологий и их влияние на развитие кадрового потенциала и международного рынка труда.
13. Маркетинговые исследования при формировании кадрового потенциала организации.
14. Технология управления развитием персонала организации.
15. Мотивация как способ активизации трудового поведения персонала.
16. Взаимосвязь развития кадрового потенциала и результативности деятельности.
17. Управление конфликтами и стрессами как фактор стабилизации трудового коллектива.
18. Методы оценки эффективности инноваций в управлении персоналом.
19. Стратегическое планирование и прогнозирование инноваций в сфере управления персоналом.
20. Эффективность инноваций в сфере управления персоналом.
21. Основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита.
22. Оптимизация экономической и социальной эффективности управления персоналом.
23. Методика оценки эффективности управления кадровым потенциалом организации.
24. Направления совершенствования системы управления персоналом в условиях изменений.
25. Эффективность методов оценки персонала в современных условиях реализации государственной кадровой политики.
26. Проектирование системы управления кадровым потенциалом организации.
27. Анализ и развитие инновационного потенциала персонала организации.
28. Анализ и пути совершенствования информационного обеспечения управления кадровым потенциалом.
29. Анализ и развитие системы ротации персонала организации.
30. Оценка эффективности и совершенствование технологий управления кадровым потенциалом организации.
31. Эффективность управления социальными процессами в организации.
32. Оценка эффективности повышения квалификации персонала

организации в конкурентных условиях.

33. Анализ и совершенствование системы контроллинга персонала в организации.

34. Анализ и совершенствование организационно-распорядительных методов управления кадровым потенциалом организации.

35. Влияние социально-психологических факторов на эффективность деятельности организации.

36. Эффективность и пути совершенствования системы аттестации персонала организации.

37. Прогнозирование инноваций в системе управления персоналом организации.

38. Эффективность организации труда руководителей и специалистов организации.

39. Анализ и совершенствование экономических методов управления персоналом организации.

40. Эффективность аттестации рабочих мест руководителей и специалистов в организации.

41. Оценка эффективности организации труда руководителей и специалистов в организации.

42. Оценка концепции управления кадровым потенциалом организации.

43. Анализ влияния социально-психологических методов управления персоналом на конкурентоспособность организации.

44. Эффективность и совершенствование стратегии управления персоналом организации.

45. Эффективность формирования резерва персонала в организации.

46. Эффективность кадрового планирования в организации, ее влияние на конкурентоспособность.

47. Правовое обеспечение системы управления кадровым потенциалом организации.

48. Анализ и совершенствование планирования карьеры сотрудников в организации.

49. Оценка факторов, влияющих на эффективность системы развития персонала организации.

50. Эффективность методов оценки персонала организации в современных условиях.

51. Система оценки результативности труда руководителей организации.

52. Анализ процесса набора и отбора кадров в организации; их влияние на эффективность в организации.

53. Эффективность профессиональной и трудовой адаптации и рас-

становки персонала в организации.

54. Совершенствование методов оценки стилей руководства в организации.

55. Анализ и пути повышения эффективности аттестации кадров в организации.

56. Система и последовательность развития персонала и оценка факторов, влияющих на его эффективность.

57. Эффективность методов обучения персонала организации.

58. Оценка стилей руководства и их влияние на конкурентоспособность организации.

59. Эффективность адаптации молодых специалистов в организации.

60. Аудит системы управления кадровым потенциалом организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	4
Планы семинарских занятий, задания.....	5
Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления кадровым потенциалом организации.....	5
Тема 1. Сущность кадрового потенциала, его роль в управлении организацией.....	5
Тема 2. Эволюция теории управления и роли человека в организации.....	7
Тема 3. Принципы и функции управления кадровым потенциалом.....	8
Тема 4. Методы управления кадровым потенциалом организации.....	8

Тема 5. Концепция управления кадровым потенциалом организации	10
Раздел 2. Система управления кадровым потенциалом организации	10
Тема 6. Цели системы управления кадровым потенциалом организации	10
Тема 7. Влияние внешней среды на формирование кадрового потенциала и деловой активности организации	11
Тема 8. Формирование организационной структуры управления кадровым потенциалом организации	12
Раздел 3. Планирование кадрового потенциала организации	13
Тема 9. Планирование и формирование кадрового потенциала организации	13
Тема 10. Методы планирования потребности в персонале.....	14
Раздел 4. Технология управления кадровым потенциалом организации	15
Тема 11. Маркетинговые исследования в области персонала	15
Тема 12. Технология управления развитием персонала организации	16
Тема 13. Мотивация развития кадрового потенциала организации	18
Тема 14. Инновации в сфере управления персоналом	19
Раздел 5. Оценка формирования кадрового потенциала организации	20
Тема 15. Аудит персонала.....	20
Тема 16. Эффективность системы управления кадровым	

потенциалом в организации	20
Список рекомендуемой литературы	25
Приложения.....	28

Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ
КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Практикум
для студентов специальности
1-26 02 02 «Менеджмент»**

Авторы-составители:

Климович Любовь Константиновна
Глушакова Екатерина Владимировна

Редактор В. В. Суздалова
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 25.04.12. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 8,14. Уч.-изд. л. 8,4. Тираж 120 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

БЕЛОРУССКИЙ СОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

ОРГАНИЗАЦИИ

**Практикум
для студентов специальности
1-26 02 02 «Менеджмент»**

Гомель 2012