

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра «Менеджмент»**

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы

**И.о. декана факультета Экономики и
управления**

/М.Х.Булгучев

/М.Ш.Мержо

от «22» мая 2024г.

от «23» мая 2024г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направления подготовки «Менеджмент» – 38.03.02.

квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная

г. Магас, 2024

Темы практических занятий и деловых игр

Раздел II. Самоменеджмент

Тема 3. Функции самоменеджмента.

Практическое занятие 1. Определение функций самоменеджмента.

Задание 1.

Инструкция:

Письменно и/или устно классифицируйте и опишите функции самоменеджмента. Проранжируйте функции самоменеджмента. Ответьте на вопрос: «Почему вы проранжировали именно так?».

Обсудите полученный результат с участниками этого практического занятия.

Тема 4. Планирование и построение своей карьеры

Практическое занятие 2. Определение жизненных целей

Задание 1.

Инструкция:

Представьте своё профессиональное будущее, положение в обществе, ближайшее окружение и т.д. Допишите предложения в позитивной (положительной) форме:

Я хочу.....

Я хочу.....или.....

Я хочу....., но.....

Я хочу.....и.....

Я хочу....., то.....

Я хочу....., тогда.....

Я хочу....., поскольку.....

Обсудите результат с участниками этого практического занятия.

Задание 2.

Возьмите несколько листов бумаги, ручку. На упражнение отводится пятнадцать минут. Напишите в верхней части первого листа вопрос: «Каковы мои жизненные цели?» При этом Вы должны понимать под «жизненными целями» те задачи, которые Вы ставите перед собой в настоящее время. Ровно за две минуты напишите ответ на этот вопрос. У Вас достаточно времени, чтобы упомянуть о целях, касающихся Вашей личной, семейной, общественной, деловой, материальной и духовной жизни. Старайтесь записать все, что Вам приходит в голову. После того как прошло две минуты, выделите себе еще две минуты, чтобы проверить, не упустили ли Вы что-нибудь важное.

Вы сможете лучше определить Ваши жизненные цели, дав ответ на второй вопрос: «Как я бы хотел провести ближайшие три года?» Опять составьте как можно быстрее (за две минуты) список Ваших ответов. Потом добавьте еще две минуты для внесения необходимых дополнений и уточнений.

Для того чтобы получить иной взгляд на жизненные цели, запишите третий вопрос: «Если бы я сейчас узнал, что через шесть месяцев меня поразит молния, как бы я прожил до того времени оставшуюся жизнь?» Цель этого вопроса состоит в том, чтобы выяснить, есть ли такие вещи, которые для Вас важны, но которыми Вы сейчас не

занимаетесь, хотя они и заслуживают Вашего внимания. Запишите Ваши ответы за две минуты, а потом поработайте над Вашим решением еще две минуты дополнительно.

Теперь потратьте еще две минуты на то, чтобы бегло проглядеть списки Ваших целей, дополнить и отредактировать их. Для тех, кто удовлетворен тем, что он делает, вопрос о шести месяцах лишь подтвердит их стиль жизни: они будут продолжать жить так, как и прежде.

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать объективную оценку содержания своей жизни.

Обсудите результат с участниками этого практического занятия.

Задание 3.

Решите ситуации.

Ситуация 1.

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

Ситуация 2.

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Ситуация 3.

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Задание 4.

Оформите «Альбом моей мечты».

Для выполнения данного задания Вам потребуется: альбом школьника для рисования на скрепках (12-20 стр.), цветные карандаши или фломастеры, клей, ножницы, любимая Вами Ваша фотография размером не более 3×4; 5×4; 9×13; 10×12; разнообразные цветные картинки: девушки, юноши, женщины, мужчины, дети, семья, влюбленные, дома, квартиры, машины, рабочие места руководителя, интерьер квартиры, интерьер кабинета, сады, цветы, развлечения, свадьбы, животные, яхты, самолеты и т.д., размером не более 3×4; 5×4; 9×13; 10×12.

Данное задание выполняется после инструктажа преподавателя ведущего данную дисциплину.

Практическое занятие 3. Выбор карьеры.

Задание 1.

Рассмотрите следующие пункты. Какие из них наиболее полно отражают ваши желания и устремления?

1. **Достижение.** Вы хотите принять вызов и добиться результатов.
2. **Самостоятельность.** Вы желаете работать, и ни от кого не зависеть.
3. **Высокая зарплата.** Хорошее жалование обеспечивает вам и вашей семье высокий уровень жизни.
4. **Работа на свежем воздухе.** Вам понравится работа, при которой вы большую часть времени будете проводить на свежем воздухе.
5. **Ответственность.** Вам нравится брать на себя ответственность, и вы, возможно, ищете работу, где сможете реализовать свои способности к лидерству.
6. **Безопасность.** Вы хотите работать в организации, которая будет заботиться о вас.
7. **Саморазвитие.** Вы хотите приобрести различные навыки и продвигаться вверх по карьерной лестнице.
8. **Самовыражение.** Вам нужны возможности для творческой реализации личности.
9. **Социальные контакты.** Вы хотите иметь возможность встречаться и помогать другим людям.

Положение. Вы хотите занять высокое положение, завоевать общественный престиж.

10. **Разнообразие.** Вы хотите иметь возможность использовать широкий диапазон навыков в самых различных ситуациях.
11. **Мои дополнения.** Дополните список факторами, которые не указаны, но являются для Вас значимыми...

Проранжируйте список по степени значимости для вас по шкале от 0 до 6 баллов: 0 – не значимо; 6 – это для меня имеет очень важное значение.

Цели, получившие по результатам оценки 5 и 6 баллов, являются для вас наиболее значимыми в процессе профессиональной деятельности, следовательно, их необходимо учитывать в процессе трудоустройства.

Обсудите результат с участниками занятия.

Задание 2.

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов.

1. Профессии типа «человек-природа» – участие человека в процессах живой и неживой природы.

Это профессии с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т. п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т. п.), производства продукции животноводства и растениеводства (агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т. п.).

2. В профессиях типа «человек-техника» не обойтись без разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести промышленные и строительные специальности (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек-знаковая система» смело можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т. п.), абстрактно-

математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т. п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т. п.).

4. Основное содержание профессий типа «человек - художественный образ» – искусство, художественная культура, творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т. п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

5. Основным содержанием профессий «человек-человек» является общение. Необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медсестра, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек-природа» и «человек-техника».

Чтобы оценить свои склонности к типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если Вы согласны с приведенным утверждением, и знак «-», если не согласны. Если не можете отнести тип деятельности к себе, зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие суммы указывают на соответствующие Вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности.

Необходимо заполнить тестовую таблицу.

Таблица

Матрица выбора типа профессиональной деятельности

№ п/ п	Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
		человек-природа	человек-техника	человек-знаковая система	человек-художественный	человек-человек
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3	Охотно хожу в музей, театр и т. д.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
10	Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	

11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14	Охотно и подолгу могу решать грудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15	Легко улаживаю разногласия сверстников или младших					2
16	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17	Мое художественное творчество одобряют				2	
18	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19	Считают, что обычно мне удастся подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20	Почти никогда не ссорюсь					1
21	Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22	Без особого труда усваиваю незнакомые и иностранные слова			1		
23	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
26	Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
27	Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
28	Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
29	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	Итого:	6	8	8	8	8

Тема 5. Эффективное самоуправление. Практическое занятие 4.

Задание 1.

Составьте тест и кроссворд по изученной теме.

Тест должен содержать 20 вопросов с 2-3 вариантами ответов. Эталон ответов.

Кроссворд 20 ключевых слов. Эталон ответов. Например:

Тест. Ответьте на поставленный вопрос, выбрав один из вариантов ответа.

Ответьте письменно, например вопрос 1 – ответ 3, т.е. 1-3

Вопрос	Вариант ответа
1. Документ, устанавливающий точный перечень намечаемых к выполнению работ или мероприятий, их последовательность, объём, сроки, руководителей и конкретных исполнителей.	1. Планирование 2. План. 3. Отчёт. 4. Организация 5. Контроль 6. и т. д.
2. Одна из важнейших функций менеджера, содержащая в качестве главных компонентов прогнозирование будущего развития и выработку	

способов реализации этого будущего. 3. и т. д.	
---	--

Эталон ответов: 1-2; 2-1; 3 - и т.д.

Практическое занятие 5.

Задание 1.

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск?
12. Всегда ли выполняете данные, которые Вами обещаны?

Определите по таблице число набранных Вами баллов.

Таблица

Ключ к тестовому заданию «Решительны ли Вы?»

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если сумма составит:

9 баллов – Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то

шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитает отмалчиваться, хотя в кулуарах обретает смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно;

от 10 до 18 баллов – Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных;

от 19 до 28 баллов – Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира» Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны;

29 баллов и выше – для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

Задание 2.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. Что, по-вашему, движет человека в жизни, прежде всего?
 - А – любопытство;
 - Б – желания;
 - В – необходимость.
2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?
 - Г – их увольняют;
 - Д – уходят из-за большей зарплаты;
 - Е – другая работа им больше по душе.
3. Когда у Вас происходят неприятности:
 - А – Вы откладываете их решение до последнего?
 - Б – у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами?
 - В – Вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:
Е – заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;
Г – с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;
Д – основательно подготавливаете к объяснению.
5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:
В – с чувством облегчения?
Б – с бурными положительными эмоциями?
А – по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?
6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку:
Г – избегать ситуаций, требующих риска?
Е – избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?
Д – познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?
7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:
Б – поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?
А – напишу ему письмо?
В – попробую разрешить конфликт через посредника?
8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:
Д – страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому вы привыкли?
Г – боязнь наказания?
Е – боязнь потерять престиж?
9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:
А – время от времени отводите взгляд?
Б – смотрите прямо в глаза собеседнику?
Г – отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются?
10. Когда Вы ведете важный разговор, то:
Е – тон разговора обычно остается спокойным?
Д – Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?
Г – Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить?

Ключ к тестовому заданию «Принятие решений»

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

Задание 3.

Решите ситуации.

Ситуация 1.

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

Ситуация 2.

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

Ситуация 3.

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

Ситуация 4.

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

Ситуация 5.

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг Вы узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в этой ситуации?

Ситуация 6.

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, работает по этому вопросу в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

Практическое занятие 6.

Задание 1. «Рассказ начальника отдела кадров»

Проанализируйте ситуацию (в группах 2-10 человек) с управлением развитием компании. Дайте рекомендации по созданию системы формирования управленческого персонала на основе управления карьерой.

На работу в эту организацию я попала случайно. Фирма *Арис* очень успешно занимается оптовой продажей продуктов питания, и однажды ей потребовались несколько специалистов для отдела маркетинга. Я к этому времени полгода проработала в агентстве, занимающемся подбором персонала. Мне удалось довольно удачно найти фирме работников, а так как тогда *Арис* была небольшой организацией и до этого случая никогда не пользовалась услугами специалистов по подбору кадров, ее руководители были приятно удивлены, что кадровые проблемы могут решаться так просто. В результате меня взяли на работу в должности начальника отдела кадров. Тогда меня уверяли, что этап интенсивного набора персонала быстро пройдет и мне предстоит интересная работа, связанная с проблемами персонала в организации. Первоначальное знакомство с фирмой показало, что до моего прихода подбор работников осуществлялся исключительно по принципу родственных отношений или рекомендаций хорошо знакомых владельцам людей. Однако организация росла достаточно быстро, и на определенном этапе этот принцип перестал работать. Сегодня количество работающих превысило 250 человек. Каждую неделю мне приходится принимать на работу 3-4 новых сотрудников. Такое количество людей необходимо для достижения хорошо понятных целей организации. Их три. Фирма *Арис* стремится стать монополистом в оптовых продажах одного из продуктов питания. Вторая цель – добавить к продажам переработку некоторых продуктов, и для этого совместно с иностранным партнером реализуется достаточно крупный проект по строительству завода переработки сельскохозяйственной продукции. А в дальнейшем, как утверждает генеральный директор, *Арис* эту сельхозпродукцию будет производить сам. Фирма *Арис* делает попытку открыть свои филиалы по всей стране, а для этого тоже нужны новые кадры.

Как я осуществляю подбор персонала? Это зависит от вакантной должности, специальности, денежных средств, которые мне выделяются на эти цели. В основном, у нас хотят получить качественного работника, не затрачивая никаких денег на подбор. Поэтому в солидные фирмы по подбору персонала я обращаюсь довольно редко. На мои предложения использовать опыт специалистов директор обычно отвечает: «А ты тогда у нас зачем?». И я не настаиваю. Часто даю объявления о найме в газеты. Предпочитаю «Деловой Петербург». После публикации объявлений в этой газете к нам приходят более серьезные люди. Даже все претенденты на должность грузчика обязательно с высшим образованием, с ними просто поговорить и то приятно.

Если речь идет о заполнении вакансии в высшем управленческом эшелоне, то наши руководители пытаются использовать внутренние ресурсы. В этом случае я – сторонний наблюдатель. Недавно ввели в совет директоров двух человек. Наверное, по принципу «хоть плохенький, но свой». По моему мнению, года через три такие назначения можно было бы называть удачными, а сейчас вступившие в должности интенсивно учатся на своих ошибках. Эти ошибки дорого обходятся как фирме, так и их подчиненным. А вот новую должность директора по маркетингу решили заполнить с помощью широко известной в городе рекрутменской фирмы. Долгие поиски, оценка кандидатов привели к тому, что нам предложили лишь одного специалиста. Он дважды проходил собеседование. Первое – со мной, второе – с генеральным директором и его заместителем. И мне, и руководителям фирмы он понравился, но генеральный директор решил еще раз проверить кандидата и отправил его для оценки к своему знакомому психологу, которому он доверяет. Результат оказался отрицательным. Я до сих пор сожалею, что этот человек не работает у нас. Должность же директора по маркетингу пока решили не вводить.

Несколько слов о критериях подбора персонала. С этим наибольшие проблемы. Для моих руководителей важно, чтобы претендент на вакантную должность был специалистом в своей области. Особое магическое воздействие на них оказывают названия крупных

иностранных компаний, в которых до поступления к нам работал человек. Иногда доходит до смешного: мы отдаем предпочтение кандидату, который месяцев шесть работал в фирме с громким названием и неизвестно почему был уволен. Когда таких работников увольняют и от нас, мне доставляет это некоторое удовольствие. Я ведь предупреждала. При подборе персонала следует отметить существенное различие между руководителями различных уровней. Если высшее звено системы управления настойчиво пытается воспитать свои кадры, то начальники отделов требуют, чтобы я находила им готовых специалистов, конкретно под определенную работу, они категорически никого не хотят ничему учить. Специалистов для конкретной частной задачи найти достаточно сложно. А начальники отделов еще и не особенно удерживают людей. Текучесть кадров у нас достаточно высокая. Часто причиной увольнения является несоответствие тех обещаний, которые руководители дают при поступлении человека на работу, и реальности. Берут очень квалифицированного специалиста, обещают возможность быстрого роста, а на практике движения никакого нет. На самом деле я еще для себя не решила, что лучше – отпугнуть человека сразу тем, что это его предел, или завлечь, надеясь, что он будет продолжать работать по инерции.

Процедура отбора персонала в нашей фирме предполагает: собеседование со мной и собеседование с будущим непосредственным руководителем. Как проводить первичное собеседование, я уже придумала. Иногда использую стандартные вопросы. Однако часто я не знаю критериев, по которым следовало бы отбирать на ту или иную должность, и тогда я ориентируюсь на известные мне предпочтения руководителей. Этот любит покладистых, а другой – активных и энергичных. Очень часто сталкиваюсь с тем, что кандидаты обманывают, рассказывая о своем опыте работы. Хорошо бы это проверять с помощью профессиональных тестов.

У меня множество проблем. Часто меня отвлекают на организацию различных мероприятий, например на подготовку празднования Нового года. Я не успеваю заниматься своим любимым делом – следить за ходом адаптации новичков. Я считаю это своей основной работой – узнавать, чем живут люди в организации. Посоветовать, посочувствовать. Хорошо, что есть проблемы, на которые мне не приходится отвлекаться. У меня есть единственная подчиненная. Она по распоряжению одного из заместителей генерального директора занимается должностными инструкциями. Административный директор занимается обучением персонала. Мои просьбы поучить меня где-нибудь пока не увенчались успехом. Решения об обучении у нас принимаются спонтанно, под влиянием каких-то случайных событий. Например, на совещаниях никак не могут договориться наши ведущие специалисты. Директор принимает решение провести тренинг на тему «Приемы аргументации»...

Задание 2.

Проанализируйте жизненный путь героя этой статьи и выявите основные факторы, определяющие его карьеру. Сравните героев двух статей 2 и 3. Что Вы можете об этом сказать?

Четыре жизни Леонида Богуславского.

Ученый, преподаватель, консультант, бизнесмен.

Пробой пера – первым реализованным проектом в жизни Богуславского – стала премия МГУ по биологии, которую он получил в 12-летнем возрасте. Он не занимался биологией ни до, ни после того отрезка времени, который был потрачен на достижение цели. Вместо биологии могло быть что угодно, например литература (в молодости его рассказы печатали в журнале «Юность»). «Все мои действия были направлены на то, чтобы достичь такого уровня, который позволил бы получить премию». Покорив самую крутую вершину для биологического кружка, он через месяц бросил биологию. После школы Богуславский поступил в *Московский институт инженеров транспорта* и попал под влияние Е. С.

Вентцель (И. Грекова – автор повести «Кафедра»). «Потом на протяжении многих лет я соизмерял свои поступки с ее мнением, я смотрел на себя ее глазами, чтобы остаться в рамках определенных ценностей. Она была совершенно беспощадной».

После института он занялся наукой, разработал алгоритмы для операционных систем по управлению памятью, опубликовался в серьезном американском компьютерном журнале. Поработал шесть месяцев в *Торонтском университете* и... бросил науку, начал развивать IT-компанию *LVS*. Создавали IT-инфраструктуру Госдумы и реализовали другие амбициозные проекты. «Я поставил для себя очень сложную агрессивную задачу – доказать, что в России можно построить бизнес с нуля, который будет интересен глобальным компаниям. Через шесть лет Богуславский продал свою фирму компании *Price Waterhouse*. Одно из условий сделки было партнерство основателя в *Price Waterhouse*. «Для меня очень важно, чтобы в новом проекте было сочетание предпринимательства и роли топ-менеджера, – говорит Богуславский. – В *Pricewaterhouse Coopers* мне удалось этого достичь. Я понял, что в этой партнерской среде у меня будет максимум свободы принятия решений, кроме того, я в первый же день стал глобальным партнером компании».

За три года он добился того, чтобы эта компания стала лидером в управленческом консалтинге в России. Дальше снова замаячила рутина. «Я мог бы до пенсии этим заниматься, надо было только не совершать ошибок». Уже после ухода ему позвонили из *PricewaterhouseCoopers* и предложили вернуться в компанию глобальным партнером, отвечающим за системную интеграцию в странах Европы, Африки и Ближнего Востока. Особая ценность этого предложения была в том, что оно шло вразрез с традицией, бытующей в глобальной компании, – не назначать русских управлять не российскими офисами.

Его нынешняя работа в *ru-Net Holdings* – это очередной амбициозный проект в области высоких технологий. Он обещает рассказать в сентябре-октябре, чем в итоге будет *ru-Net Holdings*.

Сейчас архитектура этого бизнеса только определяется. «В этой компании я буду одним из основных акционеров. Вы спрашиваете, почему я это сделал? Ответ: интересно».

Задание 3.

Проанализируйте (индивидуально или в группах по 2 человека) жизненный путь героя и выявите основные факторы, определяющие его успешность в карьере. Сравните героев двух статей 2 и 3. Что Вы можете об этом сказать?

В 1977 г. обладатель диплома *Гарвардского университета* и директор *Аргентинского института астрономии* г. Варшавски перевез семью в Америку. Они бегут от военной хунты, представители которой уже убили 17-летнего Дэвида Варшавски. Мартин Варшавски заканчивает *Колумбийский университет* с двумя дипломами – в области международной политики и бизнес-администрирования. Будучи еще студентом этого университета (1984 г.), он основал в Нью-Йорке девелоперскую компанию, которая занялась ремонтом мансард и чердачных помещений в тогда еще совершенно непопулярном районе Манхэттена-Трайбека.

В 1986 г. Варшавски создал в Канаде биотехнологическую компанию *Medicorp Services*, в которой до сих пор ведутся исследования вируса иммунодефицита человека. А еще через два года, в 1991 г., он создает американскую телекоммуникационную компанию *Vitael*. «Мне потребовалось шесть лет, чтобы понять, что я был довольно посредственным генеральным директором *Vitael*. Это открытие стало для меня мучительным, так как я считал, что непременно должен добиться успеха», – говорил Варшавски в одном из интервью. В 1997 г. совет директоров компании, назначив бывшего директора по производству на место Варшавски, оставил последнему почетную должность председателя совета директоров. Оказавшись выдворенным из директорского кресла, Мартин один за другим создал три компании. В 1977 г. он основал *Jazztel Telecomunicaciones*, заняв в ней пост председателя совета директоров. Сейчас эта

компания, в которой самому Варшавски принадлежит 22%, – один из ведущих испанских операторов беспроводной связи, оспаривающий первенство у недавнего монополиста испанского рынка телекоммуникационных услуг – компании *Telefonica*.

В 1999 г. Мартин создает *EINSTElnet*, первую в Германии компанию – ASP-провайдера, работающую с широкополосной связью. В мае того же года он основал еще одну компанию – *ya.com Inerney Ractory*, вложив в нее \$38 млн. В сентябре 2000 г. Варшавски продал ее Интернет-подразделению *Deutsche Telecom* компании *T-Online* – почти за \$500 млн. В Давосе – 2000 Варшавски получил титул «Глобального лидера завтра». В январе 2001 г. президент Аргентины за участие Мартина в компьютеризации 40 000 аргентинских школ объявил его почетным послом Аргентины в ЕС.

Провидческий дар Варшавски хорошо известен. Он владеет искусством расположить к себе инвесторов и демонстрирует совершенно оригинальный подход к решению задач. Он обладает жесткой манерой общаться с подчиненными. По их мнению, Варшавски действует методом устрашения и подавления. «Мартин – человек, который, даже улыбаясь, умудряется не разжимать губ». Он готов признать, что бывает порой крут и слишком требователен, и именно это стало причиной его неудачного управления компанией *Vitael*.

Поговаривают, что Варшавски, которому исполнился 41 год, устал и хочет отойти от дел. В Мадриде у него жена и трое детей. Он занимается спортом, к которому, по его словам, почувствовал вкус уже после 30. Варшавски увлекается горными лыжами, а там, где снега нет, пересаживается на горный велосипед.

(По мотивам статьи Е. Кудашкиной. Ведомости. 10.04.11)

Тема 6. Умение управлять и оказывать положительное влияние на других людей.

Практическое занятие 7.

Задание 1.

Решите ситуации.

Ситуация 1

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

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику;
- д) ваш вариант.....

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

Ситуация 2.

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему

определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

Ситуация 3.

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации: а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику;

г).....?

Ситуация 4.

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

Ситуация 5.

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие Средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

Ситуация 6.

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

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения: а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

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

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу;

д) ваш вариант

Ситуация 7.

Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно директор узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил. Директор вызывает его и говорит: ...

Ситуация 8.

Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор выражает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали». Вы говорите: ...

Практическое занятие 8.

Задание 1.

Обустройте свой кабинет, офис в соответствии с требованиями (санитарно-гигиеническими, психологическими, охраны труда и техники безопасности и т.д.).

Обсудите результат в группе.

Практическое занятие 9.

Задание 1.

Исходя из условий и ситуации, сформируйте свою команду по предложенному алгоритму (листок 1).

Листок 1.

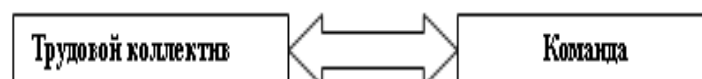
Формирование команды.

Схема 1.



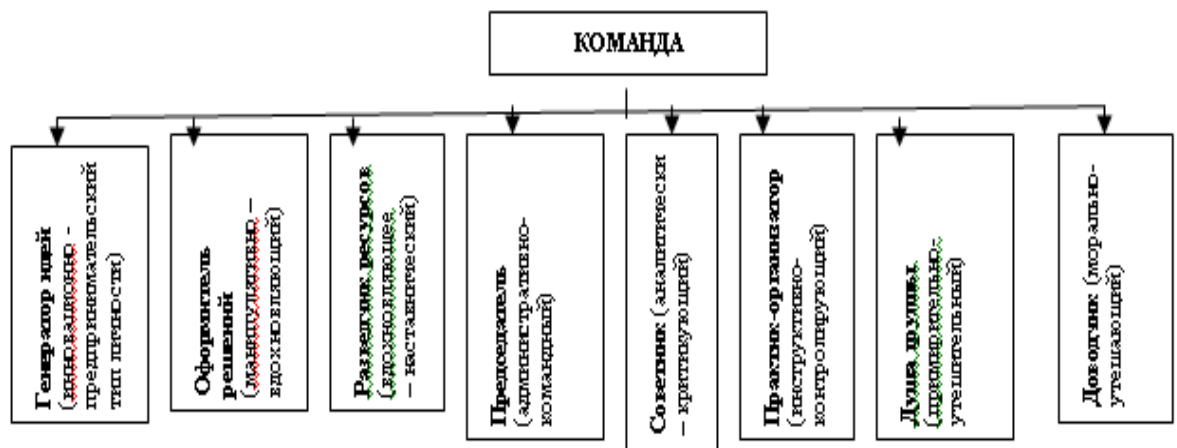
Трудовой коллектив «мечты»

Схема 2.



Модель команды

Схема 3.



Качества присущие «команде мечты»

Схема 4.



Организируйте и проведите презентацию на высоком профессиональном уровне «вашей» команды.

Общие требования

1. Весь подобранный материал распределяется среди членов группы, за ними закрепляются роли (задачи).

2. Время на выполнение задания – 40 минут, из них.

Время на подготовку задания – 30 минут.

Время на проведение презентации – 5 минут.

Команда – это рабочая группа, достигшая высшего уровня сплочённости, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных малых групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды.

Время для обсуждения правильности выбранного и использованного материала в презентации – 5 минут.

Критерии оценки задания

1. Содержание презентации соответствует заданию.
2. Правильность выбранного материала соответствует специфике команды.
3. Материал изложен – грамотно, с использованием профессиональной терминологии.
4. Материал научно подобран.

5. Презентация эстетически оформлена и проведена
6. При изложении материала использованы оригинальность и актуальность.
7. К решению задания применялся творческий и уникальный подход.

Раздел III. Самомаркетинг

Тема 7. Технология поиска и получения работы.

Практическое занятие 10.

Задание 1.

Проведите работу в соответствии с изученным материалом по поиску интересующей вас вакансии.

Результаты обсудите в группе.

Практическое занятие 11.

Задание 1.

В группах по 5 человек подготовьте программу (образец прилагается) введения в должность продавца продовольственных товаров и кассир – контролёр торгового зала.

Образец.

Программа введения в должность.

Цели

Этот курс создан для того, чтобы ввести нового сотрудника в должность и помочь ему адаптироваться к работе в новой компании.

Задачи

В течение курса его участники должны получить информацию о следующем.

1. История, структура и перспективы развития компании.
2. Правила техники безопасности и охраны труда в компании. Все сотрудники должны не только знать, но и соблюдать правила техники безопасности и охраны труда.
3. Система безопасности в компании, вклад сотрудника в обеспечение безопасности.
4. Возможность получить повышение квалификации.
5. Все важные кадровые и административные вопросы.
6. Ассоциации и клубы сотрудников компании.

Предназначен для новых сотрудников, приступающих к работе в главном офисе или филиалах... (такой-то) компании.

Продолжительность курса 2 дня.

Дата 5 и 6 октября 2019 года.

КУРС ТРЕНИНГА ПО ВВЕДЕНИЮ В ДОЛЖНОСТЬ

Программа курса

День 1.

09.00. ПРИВЕТСТВИЕ И ЗНАКОМСТВО

Для того чтобы преодолеть отчужденность участников курса, необходимо побудить их познакомиться друг с другом. Попросите каждого участника задать сидящему рядом несколько вопросов, а именно:

- как его зовут;
- откуда он приехал;
- в каком офисе работает;
- каковы его обязанности;
- хобби, спортивные увлечения, круг интересов.
-

На выполнение этого задания дайте 15 минут. В течение этого времени выдайте участникам курса бейджи и попросите их вписать свои имена. После того как пройдет 15 минут, попросите участников курса представить друг друга на основании полученной информации.

Все должно проходить в обстановке непринужденности, поскольку начало курса повлияет на то, как пройдет весь курс.

Вариант: Разделите участников курса на небольшие группы для того, чтобы члены группы познакомились друг с другом и выбрали того, кто будет представлять членов группы всему коллективу.

10.00. ПРИВЕТСТВИЕ

Начальник отдела кадров и тренинга, Иванов Иван Иванович, официально приветствует участников курса. После этого – перерыв, в течение которого новые сотрудники смогут пообщаться с Иваном Ивановичем.

11.00. КОМПАНИЯ

Информация о компании, о ее истории, расположении и перспективах развития.

Для этой части курса есть специально разработанная программа с использованием аудиоматериалов и слайдов.

Она содержит характеристику местных отделений компании и представляет ее сотрудников.

После этого ознакомьте участников курса с небольшой выставкой «История развития компании». Обсудите, какие произошли изменения в работе компании: условия работы; средства связи; кадровая политика (принимают на работу больше женщин); информационные технологии.

Цель этой части курса – показать, что компания использует передовые технологии и создает для сотрудников условия, соответствующие современным стандартам.

12.00. УСЛОВИЯ ЗАНЯТОСТИ

Предыдущая часть курса непосредственно связана с выступлением представителя отдела кадров, который расскажет обо всех основных вопросах, касающихся условий работы:

1. Преподаватель представляет представителя отдела кадров.
2. Социальное обеспечение. Раздаточный материал – рассказ о трех случаях, в которых человек нуждался в помощи и получил ее.
3. Пенсия. Ограничиться короткой беседой, если не будет вопросов. Выдать информационные брошюры,

4. Дисциплина. Рассказ, в основном, о необходимости придерживаться принятых норм, особенно в работе с людьми. Спросите участников курса, какие дисциплинарные нормы, по их мнению, необходимо соблюдать. Выдайте копии инструкций.

5. Разрешение трудовых споров. Аналогично обсуждению вопросов дисциплины.

6. Общее обсуждение. Спросите, есть ли вопросы. Подчеркните, что во время индивидуального собеседования каждый участник курса сможет задать все интересующие его вопросы.

13.00. ОБЕД с инструкторами по тренингу в буфете для персонала.

14.00. ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНА ТРУДА

После ленча разделите участников курса на небольшие группы. Объясните, что участникам курса будет показан фильм об обычном рабочем дне компании. Скажите, что после просмотра фильма каждая из групп должна будет сказать, какие действия сотрудников, показанные в фильме, противоречат технике безопасности и правилам охраны труда. Соберите группы вместе и обсудите, какие ошибки в действиях героев фильма заметила каждая из групп. Напишите список ошибок на флипчарте (*Flipchart* – планшет или большой бумажный блокнот на штативе. Используется на презентациях, семинарах, конференциях).

Покажите основные материалы закона об охране труда на диапроекторе и проведите обсуждение. Выдайте текст закона об охране труда и проведите обсуждение. Выдайте копии рабочего журнала по технике безопасности и охране труда. Объясните, что когда сотрудник вернется в свой отдел или офис, его начальник поможет заполнить рабочий журнал, а также проверит контрольный лист.

16.00. ОБСУЖДЕНИЕ И ПОВТОРЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО МАТЕРИАЛА

Необходимо повторить материал, пройденный за день. Следует обсудить те проблемы, которые возникли у сотрудников.

16.45. ЗАКРЫТИЕ

День 2

09.00. ПРИВЕТСТВИЕ

Спросите, не возникло ли у участников курса каких-либо вопросов.

09.30. РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

Несмотря на то, что сотрудники должны будут пройти курс «Общение с клиентами», следует обсудить основные вопросы в этой части курса. Разделите участников курса на группы и попросите их обсудить следующую тему:

Поведение, внешний вид, манера одеваться: чего ожидают клиенты от сотрудников данной компании? Обсуждение в группах должно проходить в течение 40 минут. Следите за тем, чтобы обсуждалась только предложенная тема. Попросите членов группы рассказать, к какому выводу они пришли. Основные аспекты обсуждения:

одежда: деловой стиль (рубашка и галстук для мужчин); современная, но не вызывающая; чистая и аккуратная;

внешность: чистые волосы; чистые ногти;

поведение: экономия времени; отношение к клиентам; общение с людьми.

10.30. СТАНДАРТЫ И КВАЛИФИКАЦИИ

В этой части курса его участники должны познакомиться с новыми стандартами, принятыми в компании, и квалификациями, финансируемыми компанией, которые полезно получить ее сотрудникам. Покажите учебный фильм компании «Стандарты и успех».

Выдайте копии письменного изложения стандартов. Попросите сотрудников найти те пункты, которые связаны с их работой. Объясните, что подробная информация о квалификациях может быть получена на рабочем месте от непосредственного начальника.

11.30. ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

Расскажите, что помимо возможности получить квалификацию компания дает сотрудникам шанс повысить свой профессиональный уровень и получить дальнейшее образование. Для этого можно пройти курс тренинга в компании или курс в колледже дальнейшего образования или университете. В течение первых трех месяцев работы каждый новый сотрудник будет иметь возможность обсудить с представителем отдела тренинга, какие курсы он хотел бы пройти. В данный момент попросите сотрудников подумать, какие тренинги были бы для них наиболее оптимальными.

Покажите короткий видеофильм, рассказывающий о сотрудниках, воспользовавшихся возможностью пройти тренинги получить дальнейшее образование. Обсудите фильм. По дороге в буфет покажите сотрудникам библиотеку компании, где они смогут в любое время получить литературу, необходимую для обучения и исследований.

12.30. ОБЕД в буфете для персонала.

13.30. ПОСЕЩЕНИЕ ГЛАВНОГО ОФИСА

После ленча скажите сотрудникам, что сейчас им предстоит отправиться в главный офис компании. Начальнику каждого отдела поручено кратко рассказать о работе своего отдела. Презентация отдела может проходить в форме: беседы; выставки; лекции с использованием слайдов и аудиоматериалов.

Визит будет включать в себя посещение отдела безопасности, где участники курса просмотрят фильм о личной безопасности. Участники курса будут разбиты на группы, каждую из которых будет вести сотрудник главного офиса. Для повышения заинтересованности каждой группе будет предложено ответить на 20 одинаковых вопросов о том, что было рассказано во время посещения главного офиса. Для того чтобы справиться с этим заданием, им придется слушать экскурсоводов очень внимательно.

После окончания визита объедините группы, проверьте ответы на вопросы и подсчитайте очки. Поместите вопросы и ответы в проектор и убедитесь, что все ошибки исправлены. Выдайте:

- директории компании;
- карту филиалов компании;
- схему организации компании.

15.30. КЛУБЫ И АССОЦИАЦИИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ.

Рассказ представителя ассоциации сотрудников компании. Необходимо обсудить, чего сотрудники ждут от ассоциации и, что она может им предложить. Обсудите преимущества вступления в ассоциацию. Выдайте бланки заявлений о вступлении в ассоциацию. Обсудите возможности и формы деятельности клуба для сотрудников. Выдайте проспекты.

16.50. ОБЗОР И ЗАКРЫТИЕ.

Необходимо повторить материал, пройденный за два дня курса. Обсудите и выдайте анкеты, в которых сотрудники смогут дать свою оценку курсу. Анкеты будут возвращены через начальников отделов.

Заключительную речь произнесет глава отдела кадров и тренинга Иванов Иван Иванович.

Практическое занятие 12.

Задание 1.

«МОЗГОВАЯ АТАКА»

Сущность метода мозговой атаки состоит в следующем. Четко формулируется задача (проблема), по которой нужно принять оптимальное решение. С этой целью организуется семинар, на котором участники разделяются на две группы: «группу

генерации идей» и «группу оценки». Желательно, чтобы «группа генерации идей» состояла из равных по рангам людей. В эту группу включают широко эрудированных сотрудников, склонных к фантазии, но ясно представляющих суть стоящей перед ними задачи. Большое значение имеет приблизительное равенство членов группы по темпераментам. Оптимальное число членов «группы генерации идей», нацеленных на решение проблемы средней сложности, – 10 человек.

В «группу оценки» включают людей с «критическим» складом ума. Здесь обязательно присутствие начальства, имеющего определенные полномочия. Это необходимо для того, чтобы положительная оценка той или иной идеи имела под собой реальную почву для ее реализации. Обе группы должны иметь руководителей, роль которых необычайно велика. Это дирижер «синтетического мозга». От его эрудиции, такта, умения «завести» членов группы зависит многое. Следует отметить, что проблема подбора обеих групп является очень важной и сложной.

Правила мозговой атаки можно сформулировать следующим образом: вопросы, относящиеся к проблеме, нужно задавать в такой форме, чтобы можно было давать краткие (без основания) ответы. Абсолютно запрещены критика участников атаки и их предложений, а также иронические реплики и замечания; озарениям и фантазиям отдается предпочтение перед систематическим мышлением; поощряются комбинации и новые применения уже сделанных предложений; все высказывания фиксируются; высказанные идеи лишаются персональной принадлежности; критика, оценка и селекция предложений осуществляются в особо отведенное время «группой оценки».

Например, начинает работать «группа генерации идей». Руководитель этой группы коротко излагает суть задачи и устанавливает темп работы. Например: 3 минуты – дискуссия; 5 минут – обдумывание. Работа началась. Один из членов группы излагает возникшую у него идею решения задачи – 5 минут на обдумывание. Затем просит слова другой участник, добавляет, развивает предложенную идею или выдвигает новую (но не критикует) – опять обдумывание и т.д. Идет процесс коллективного творчества. Все идеи вкратце записываются. Темп работы ускоряется. Мысли мчатся лавиной, группа приходит в состояние творческого озарения. Предложения могут быть невероятными, сказочными, шутивными, но идеи, изложенные в них, с успехом могут быть применены. Например, однажды на семинаре по использованию полиэтилена председатель, рассказав сказку о пряничном домике, неожиданно поставил вопрос: «А как выглядел бы универмаг, если бы в нем все было из полиэтилена?» За 15 минут было внесено 61 предложение, из них 8 можно было немедленно внедрять в практику, 19 нуждались в создании простейшей технологии, 26 требовали консультаций специалистов и, наконец, 8 было сделано в приливе веселого настроения.

Многочисленное применение мозговых атак для решения различных управленческих проблем выявили в то же время целый ряд недостатков этого метода работы. Его усовершенствование позволило создать метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки. При этом мозговая атака рассматривается как первый этап генерации идей, который стал называться поиском (разведкой). На втором этапе, который называется контрадиктацией, участники продолжают выдвигать идеи, но на высказывания по поводу проблемы накладывается одно ограничение: ту же задачу нужно решить, не прибегая к уже высказанным предложениям. Одобряются и поддерживаются идеи, противоположные ранее высказанным. В результате реализации такого подхода составляются два противоположных списка предложений к решению задачи. В сумме они содержат максимум предложений и контрпредложений. Наибольший эффект получается, когда участниками мозговой атаки на первой и второй стадиях будут разные люди: подчеркивая необходимость «не трогать» ранее полученные предложения, которые представляются как тупиковые, ведущий не запрещает их использовать. К третьему этапу – синтезу – подключается «группа оценки». Она совмещает в одной системе предложения и вырабатывает решение. Четвертый этап – прогноз. На основе «синтетического» списка

идей предлагается прогнозировать возможности и трудности, вытекающие из решения. Пятый этап – генерализация. Ее смысл в обобщении полученных идей, сведении всего их многообразия к небольшому числу принципов. С целью проверки полученных результатов «на прочность» организуется шестой этап мозговой атаки – деструктивный. Его задача – «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, социальной. Критика при этом допустима только в отношении сформулированных идей, но не друг друга. Для повышения эффективности этого этапа нужно сформировать разнокачественный в интеллектуальном и профессиональном отношении состав группы; обеспечить административную и юридическую независимость ее членов от организаторов разработки; не называть авторов идей.

Задание

1. Выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение. (**Задача:** сплочение коллектива (студенческой группы)).
2. Сформулируйте «группу генерации идей» и «группу оценки».
3. Сформулируйте **первый этап** генерации идей (поиск, разведку).
4. Проведите **второй этап** – контрадиктацию и соберите максимум контрпредложений.
5. Составьте список предложений и контрпредложений.
6. Подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите **третий этап** – синтез (совмещение) идей. Выработайте решение.
7. Проведите **четвертый этап** – прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений,
8. Перейдите к **пятому этапу** генерации идей. Обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов.
9. Приступите к **шестому этапу** мозговой атаки – деструктивному. Постарайтесь «разгромить» предложения с позиции логической, фактической, внедренческой, целостной, этической и социальной.
10. Примите окончательное решение.
11. Проработайте тест «Решительны ли Вы?» Он поможет вам найти ответы на вопросы: является ли решительность сильной стороной вашего характера

Тема 8. Самореклама. Самопрезентация.

Практическое занятие 13.

Задание 1.

- Составить резюме и сопроводительное письмо.
- Подготовиться к телефонному звонку «Поиск работы по объявлениям»: структура, содержание.
- Обсудить полученный результат в группе.

Практическое занятие 14.

Задание 1.

- Составить сценарий самопрезентации. Провести самопрезентацию.

Тема 9. Имидж менеджера.

Практическое занятие 15.

Задание 1.

Изложите письменно и обсудите с группой.

Компоненты вашего имиджа делового человека. Ваш выбор модели социального поведения. Ваше умение оставлять о себе хорошее впечатление.

7. Задания для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом в объеме 50-70% общего количества часов, соответствует более глубокому усвоению изучаемого курса, способствует формированию навыков исследовательской работы и ориентирует студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента (зачет, экзамен). При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

Данный раздел программы оформлен в виде таблицы с указанием конкретного вида самостоятельной работы.

Таблица

Для студентов всех форм обучения

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы	К-во часов
Раздел I. Введение в «Персональный менеджмент» Тема 1. Цель и задачи персонального менеджмента.	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	2
Тема 2. Структура и содержание «Персонального менеджмента».	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	2

Раздел II. Самоменеджмент Тема 3. Функции самоменеджмента.	Конспектирование первоисточников, учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме - определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	4
Тема 4. Планирование и построение своей карьеры.	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	8
Тема 5. Эффективное самоуправление.	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	12
Тема 6. Умение управлять и оказывать положительное влияние на других людей.	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	12
Раздел III. Самомаркетинг Тема 7. Технология поиска и получения работы.	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	10
Тема 8. Самореклама. Самопрезентация.	Конспектирование первоисточников и учебной литературы. Проработка учебного материала (конспекты лекций, литература). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	6
Тема 9. Имидж менеджера.	Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы. Проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе). Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Написание реферата по теме определяется преподавателем в индивидуальном порядке.	4

8. Темы контрольных работ и методические рекомендации по их выполнению

Приступая к написанию контрольной работы студенту необходимо изучить «Методические рекомендации по выполнению контрольных работ для студентов всех форм обучения по дисциплине «Персональный менеджмент».

9. Вопросы для подготовки к зачету

Билеты состоят из одного теоретического вопроса и практического задания.

1. Цель и задачи дисциплины, её связь с другими науками.
2. Роль и значение «Персонального менеджера» при подготовке менеджеров.
3. Структура «Персонального менеджмента».
4. Содержание «Персонального менеджмента».
5. Требования, предъявляемые образовательным стандартом к выпускнику по специальности 080507 «Менеджмент организации».
6. Требования, предъявляемые к менеджеру должностной инструкцией: должен знать, должен уметь.
7. Основные функции самоменеджмента: формулирование и постановка цели; планирование своей деятельности; принятие решений; самоорганизация; самомотивация; самоконтроль.
8. Техника самоменеджмента: рабочие приёмы, методы; достигаемый результат.
9. Планирование: основные подходы к управлению карьерой.
10. Планирование: основные характеристики образа будущего управленческого пути.
11. Планирование карьеры.
12. Этапы внедрения целевого управления.
13. Программно-целевое планирование управленческого пути.
14. Согласование организационных и индивидуальных карьерных моделей: стратегическое планирование человеческих ресурсов в предприятии (организации).
15. Система планирования и развития человеческих ресурсов.
16. Система формирования управленческих кадров: моделирование.
17. Система формирования управленческих кадров: оценка (аттестация): цель аттестации, методы, критерии.
18. Система формирования управленческих кадров: планирование, мотивирование, перемещение (высвобождение), обучение и подготовка.
19. Обучение: виды, формы, методы.
20. Обучение с использованием доступных внешних ресурсов.
21. Обучение с использованием внутренних ресурсов: индивидуальное (наставничество), бригадное, курсовое и т. д.
22. Консультирование: цели и задачи консультирования.
23. Этапы консультирования, виды консультирования.
24. Эффективность консультирования.
25. Основные типы карьеры.
26. Конкурс на замещение вакантной должности.
27. Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджера: общие подходы, мотивация, потребность, источники управленческого развития, ценностные ориентации менеджера.
28. Шесть этапов по разработке методики системы управления самим собой.
29. Принятие карьерных решений. Виды карьерных решений.
30. Внешнее и внутреннее воздействие на принятие карьерных решений.
31. Техника личной работы.

32. Самоорганизация личного здоровья.
33. Личная организованность и дисциплина.
34. Рабочее время менеджера.
35. Взаимосвязь между служебной и внеслужебной деятельностью руководителя.
36. Самоконтроль процесса деятельности и результат.
37. Анализ и оценка уровня организации труда управленческого персонала.
38. Личностные характеристики менеджера и карьера: личностные предпосылки карьерного успеха, воля, эмоции, поведение, отношение к себе, физическое и моральное состояние менеджера.
39. Модель развития личности менеджера.
40. Значимые события управленческого пути.
41. Делегирование полномочий.
42. Технология делегирования.
43. Эффективное делегирование.
44. Преимущества и недостатки делегирования.
45. Рабочее место руководителя.
46. Обустройство кабинета (офиса).
47. Планировка рабочих мест.
48. Техническое оснащение рабочих мест.
49. Информационное обеспечение работы менеджера.
50. Виды служебных документов и требования, текст служебных документов и организация работы с документами.
51. Работа с текстами.
52. Записная книжка руководителя.
53. Умение слушать собеседника.
54. Коммуникации в работе менеджера.
55. Публичное выступление: методы подготовки к выступлению; композиция публичного выступления.
56. Деловое общение и переговоры.
57. Деловые совещания: подготовка, проведение.
58. Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер.
59. Карьера и манипулирование.
60. Искусство убеждения.
61. Поиск работы: этапы, методы, технология.
62. Самоанализ: личностных и профессиональных качеств.
63. Личностный потенциал и возможности.
64. Постановка цели.
65. Поиск информации.
66. Поиск работы.
67. Резюме и сопроводительные документы.
68. Собеседование.
69. Адаптация в новом коллективе.
70. Факторы успеха на новой работе.
71. Резюме: вид, формы, способы подготовки.
72. Сопроводительное письмо: структура, содержание.
73. Рекомендации, рекомендательные письма.
74. Телефонный звонок: правила и структура построения телефонного разговора.
75. Самопрезентация: понятие, значение, организация. Механизмы самопрезентации.
76. Навыки уверенного поведения.
77. Система «Паблик рилейшнз».
78. Карьера и имидж.
79. Компоненты имиджа делового человека.

- 80. Критерии выбора модели социального поведения.
- 81. Умение оставлять о себе хорошее впечатление.
- 82. Формула Бетона.

Вариант задания к зачёту.

Решите ситуацию.

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

Программу составил:

Д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент» Булгучев М.Х.
(должность, Ф.И.О.)