

**Федеральное государственное образовательное
бюджетное учреждение высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)**

**Сборник профессионально-ориентированных ин-
терактивных заданий по направлению
«Управление персоналом»**

Москва -2015

УДК 331.108.26(08)

ББК 65.291.6-21

Рецензенты:

Васютинский И.Ю. – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и предпринимательство» ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет геодезии и картографии (МИИГАиК)»;

Жураховская И.М. – кандидат экономических наук, профессор, декан факультета Института экономики, управления и права ФГБОУ ВПО «Московский государственный областной университет».

Сборник профессионально-ориентированных интерактивных заданий по направлению «Управление персоналом» / под ред. О.С. Осиповой. – М.: ООО «СВИТ», 2015. – 156 с.

ISBN 978-5-4362-0021-7

В учебном пособии представлены ролевые деловые игры, игры-имитации для проведения практических занятий по различным темам управления персоналом, что соответствует требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов. В основу сборника положены методические разработки коллектива кафедры «Управление персоналом» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Для преподавателей, аспирантов и студентов.

УДК 331.108.26(08)

ББК 65.291.6-21

(с) Коллектив авторов, 2015

ISBN ISBN 978-5-4362-0021-7

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Сборник подготовлен авторским коллективом кафедры «Управление персоналом» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в следующем составе:

Бережная М.С. – доктор педагогических наук, профессор;

Валишин Е.Н. – кандидат психологических наук, доцент;

Иванова И.А. – кандидат экономических наук, доцент;

Маслова В.М. – кандидат экономических наук, доцент;

Морозова И.В. – кандидат педагогических наук, доцент;

Осипова О.С. – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой «Управление персоналом»

Петроченко Н.П. – кандидат экономических наук, доцент;

Пряжников Н.С. – доктор педагогических наук, профессор;

Пряжникова Е.Ю. – доктор психологических наук, профессор;

Пуляева В.Н. – кандидат экономических наук;

Рязанцева М.В. – кандидат технических наук, доцент;

Сахарова Н.В. – преподаватель;

Смирнова М.Е. – кандидат экономических наук, доцент;

Субочева А.О. – кандидат экономических наук, доцент.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Профессиональное самоопределение.....	6
1.1 День из жизни профессионала	6
1.2 Остров.....	7
1.3 Круг жизни	13
Раздел 2. Деловые коммуникации и публичное выступление ...	18
2.1 Возможности невербального общения	18
2.2 Навыки общения	19
2.3. Психология влияния.....	25
2.4. Подготовка и проведение совещаний.....	27
2.5. Работа со стрессом перед выступлением	28
2.6. Речевые средства коммуникации	31
2.7. Активное слушание	35
2.8. Эмпатия	Ошибка! Закладка не определена.
Раздел 3. Конфликтология	38
3.1 Разбор конкретных ситуаций	38
3.2 Возьмемся за руки, друзья!.....	40
3.3. Щит и меч.....	45
3.4 Конфликт на промышленном предприятии	53
Раздел 4. Система управления персоналом.....	56
4.1 Формирование целей и функций системы управления персоналом организации.....	56
4.2. Анализ кадровой политики организации	59
4.3. Разработка квалификационной характеристики специалиста.....	66
4.4. Изучение структуры и функции отдела кадров	67

4.5 150 писем в день, или как найти время на работу	77
Раздел 5. Кадровая работа в организации	82
5.1. Документирование приема на работу	82
5.2. Увольнение по сокращению штатов	91
5.3 Документирование аттестации персонала	101
Раздел 6. Кадровые технологии	118
6.1 Выбрать лучшего!	118
6.2 Работа с кадровым резервом	121
6.3. Методы оценки кадров	126
Раздел 7. Работа в группах	133
7.1. Разные мнения	133
7.2 Пять аргументов «за» и «против»	135
7.3 Дебаты	137
7.4 Игра в пословицы	140
Раздел 8. Лидерство и предпринимательство	144
8. 1. Проблемы на мебельной фабрике	144
8.2. Лидер-провокатор	147
8.3 «Бизнес-риск-мен»	149
8.4. Я – компаньон	Ошибка! Закладка не определена.

Раздел 1. Профессиональное самоопределение

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать практические особенности профессионального определения;

уметь анализировать основные проблемы профессиональной ориентации;

владеть навыками помощи в профессиональном самоопределении.

1.1 День из жизни профессионала¹

Смысл игрового упражнения - повысить уровень осознания участниками типического и специфического в профессиональной деятельности того или иного специалиста.

Упражнение проводится в кругу.

Количество участников - от 6-8 до 15-20.

Время - от 15 до 25 минут.

Основные этапы методики следующие:

1. Ведущий определяет вместе с остальными игроками, какую профессию интересно было бы рассмотреть. Например, группа захотела рассмотреть профессию «менеджер по работе с персоналом».

2. Общая инструкция: «Сейчас мы совместными усилиями постараемся составить рассказ о типичном трудовом дне нашего работника – менеджера по работе с персоналом». Это будет рассказ, состоящий только из существительных. Например, рассказ о трудовом дне учителя мог бы быть таким: звонок - завтрак - звонок - урок - двоечники - вопрос - ответ - тройка - учительская - директор - скандал - урок - отличники - звонок - дом - постель. В этой игре мы посмотрим, насколько хорошо мы представляем себе работу менеджера по работе с персоналом, а также выясним, способны ли мы к коллективному творчеству, ведь в игре существует серьезная опасность каким-то неудачным штришком, неуместной шуткой испортить весь рассказ.

¹ Н.С. Пряжников

Важное условие: прежде, чем назвать новое существительное, каждый игрок обязательно должен повторить все, что было названо до него. Тогда наш рассказ будет восприниматься как целостное произведение. Чтобы лучше было запоминать названные существительные, советую внимательно смотреть на всех говорящих, как бы связывая слово с конкретным человеком».

3. Ведущий может назвать первое слово, а остальные игроки по очереди называют свои существительные, обязательно повторяя все, что называлось до них. Если же на занятии присутствует немного студентов (6-8 человек), то можно пройти два круга, когда каждому придется называть по два существительных.

4. При подведении итогов игры можно спросить у участников, получился целостный рассказ или нет? не испортил ли кто-то общий рассказ своим неудачным существительным? Если рассказ получился путанным и сумбурным, то можно попросить кого-то из игроков своими словами рассказать, о чем же был составленный рассказ, что там происходило (и происходило ли?). Можно также обсудить, насколько правдиво и типично был представлен трудовой день рассматриваемого профессионала.

Опыт показывает, что данная игра обычно проходит достаточно интересно. Студенты нередко находятся в творческом напряжении и могут спроектировать вариант своего рабочего дня, если им предстоит работать в данной должности.

1.2 Остров²

Цель игры – знакомство студентов с потребностями производства в кадрах, с проблемой не престижных профессий.

Игра помогает лучше осознать роль тех или иных профессий в жизни общества, а также взаимосвязь различных сфер экономики. Кроме того, в игре моделируется то, что называется гражданской зрелостью, т.е. готовность ради общих интересов

² Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю.

пожертвовать своим личным благополучием и некоторыми интересами.

Условия игры. Методика рассчитана на работу с группой (не менее 15 человек).

Время на игру 40-45 минут.

Важную роль в организации игры выполняет доска или другой предмет, где фиксируются основные идеи участников и отражаются результаты группового решения.

Процедура (этапы) игры. Игра не требует явно выраженного подготовительного этапа. Ход самой игры примерно следующий:

1. Слушателям объявляется название игры – «Остров» и зачитывается общая инструкция: «Представьте, что мы все «чуждом» оказались на заброшенном в океане острове, где-то в южных тропических широтах. Когда нас спасут, неизвестно. Как минимум, два месяца мы должны будем как-то просуществовать на данном острове. Перед нами стоят две основные задачи. Первая – выжить (чтобы никто не умер). Вторая задача – остаться при этом цивилизованными людьми. За 40 минут мы должны доказать самим себе, что способны вместе решить эти задачи. Итак, мы сидим на берегу острова и обсуждаем, что нам делать дальше. Я как старший. Пока буду руководить этим обсуждением, но потом вы сможете выбрать себе другого руководителя. В зависимости от того, сможем ли договориться об основных путях решения наших задач, а также о том, кто конкретно чем будет заниматься, и будет зависеть наше выживание и сохранение своего достоинства».

2. Далее ведущий быстро изображает на доске общий план острова. Важно отметить при этом источник чистой пресной воды, обозначить, что на острове водятся мелкие зверьки и птицы, в прибрежных водах – рыба, есть какие-то растения. Но по условию игры на острове нет пещеры, пригодной для проживания. На острове нет также иных людей (аборигенов), иначе вся игра превращается в «выяснение отношений» с такими аборигенами и теряется ее профориентационный смысл.

3. Далее начинается само обсуждение и студенты предлагают, что необходимо для выживания. Обычно это постройка жилья, организация питания, руководство группой,

охота и рыболовство, дежурство, поддержание огня и т.п. Все это ведущий выписывает перечнем на доске (см. пример в Таблице 1).

4. Все эти предложения обсуждаются и в результате на доске остаются наиболее важные направления работы. Желательно все это (1-4 этапы) успеть провести в течение 7-10 минут.

5. Когда установлен перечень работ, необходимых для выживания, общими усилиями определяется, сколько человек необходимо для каждой работы. Все это делается исходя из общего количества участников игры вместе с ведущим. На доске, против каждого направления работ просто выписывается необходимое количество работников (см. пример в Таблице 1). При этом кто-то может сказать, что одни и те же люди могут одновременно выполнять разные работы. Ведущий по этому поводу говорит, что в особых случаях это, естественно, допускается, но важно закрепить конкретных игроков за определенными работами, чтобы было кому за эти работы отвечать. Желательно данный этап провести за 3-5 минут. При этом по ходу игры постоянно напоминать участникам, что они должны закончить игру за 40 минут (до звонка или какого-то установленного времени), иначе будет считаться, что группа не смогла решить поставленные задачи и потратила все свои силы на «выяснения отношений».

6. Далее ведущий предлагает поднять руки тем, кто хотел бы выполнять конкретные работы. Поочередно рассматривается каждый вид работ. При этом каждый может участвовать только в одной работе. На доске рядом с требуемым количеством работников выписывается количество реальных желающих эту работу выполнять. Как правило, возникает некоторое несоответствие, что и может стать предметом для обсуждения (см. пример в Таблице 1.1). Нередко образуется даже группа «тунеядцев», которые не участвуют ни в каких работах, что в какой-то степени отражает реальную ситуацию в обществе. Ведущий может даже занять резкую позицию по отношению к группе: «Раз вы не можете обеспечить необходимое число работников по каждому направлению работ, то скорее всего, не сможете и выжить в условиях острова». Хотя класс часто наста-

ивает на том, что такой расклад требуемого и желаемого допустим, и что даже «без тунеядцев в обществе не обойтись», потому, что «они тоже люди» и все такое...

7. После этого ведущий определяет дальнейший порядок игры. По каждому направлению работ образуются конкретные группы участников игры и рассаживаются за отдельные столы. В каждой такой группе в течение 3-5 минут обсуждается, как эти работы должны быть выполнены исходя из реальных возможностей. Напомним, что по условию игры, участники оказались на острове со всем своим имуществом (в карманах, в сумках и т.п.). В каждой группе выделяются 1-2 человека, которые должны будут кратко рассказать всем о том, как они собираются строить жилище, готовить пищу, охотиться, ловить рыбу и т.п. Все участники при этом будут задавать вопросы и потом решать, насколько данная группа способна выполнить свои работы. Например, для группы «организации питания» можно поинтересоваться, в чем они собираются готовить пищу, для группы «рыбаков» - чем они собираются ловить рыбу и т.п. Все это ведущий должен будет отмечать на доске (например, напротив каждого направления работ оценивать готовность каждой группы в баллах или отмечать эту готовность плюсами. Минусами и знаками вопрос – в случае каких-то сомнений).

Таблица 1.1

Пример заполненной таблицы для игры «Остров».

Общее количество игроков вместе с ведущим – 27 человек.

Перечень работ, необходимых для выживания группы	Требуемое число работников (всего – 27 человек)	Реальное число добровольцев для каждого вида работ (всего – 27 человек)
Постройка жилья (и его постоянный ремонт)	10	5
Организация питания	4	6
Охота-рыболовство	7	9
Руководство (чтобы группа не переругалась)	1	1
Массовики-затейники (чтобы группа не скучала)	1	2

Постройка лодки	4	1
Появившаяся группа «тунеядцев» (нигде не хотят работать)	0	3

8. Когда более менее установлен перечень работ и соответствие требуемого и реального числа работников, ведущий может заявить (для усложнения игры), что его поразила неизвестная тропическая болезнь и он уже не может руководить группой, а без такого руководства группа может перессориться и не выполнить поставленные задачи. Поэтому срочно требуется выбрать новое руководство. Также определяется, сколько человек нужно для руководства и предлагается выдвигать кандидатов. Иногда группа выбирает одного руководителя, иногда руководителя с одним-двумя помощниками (особенно, если класс постепенно становится неуправляемым). Выбранные руководители занимают место ведущего, а ведущий отсаживается на последние парты. Все это должно занять всего лишь 2-3 минуты. Ведущий может даже заявить, что он пока еще «из последних сил» еще способен организовать такие выборы, но как только силы покинут его в аудитории начнется хаос и игра закончится неудачей.

9. Далее можно обыграть свою болезнь как постепенное превращение в «злого духа», который вместо того, чтобы помогать группе выжить будет чинить ей всякие препятствия на пути решения задач выживания и сохранения своего человеческого лица. Например, ведущий может неожиданно напускать болезни на отдельных (наиболее активных) участников, с помощью ураганов разрушать некоторые постройки, делать всякие «злые чудеса» (например, объявлять, что некоторые рыбы обладают душой и разумом, поэтому употреблять их в пищу – преступление) и т.п.

10. В какой-то момент ведущий может намекнуть участникам, что на острове есть опасность возникновения эпидемии, т.к. тропическая пища непривычна для европейских желудков и весь остров уже покрыт отходами, которые просто некуда девать и которые становятся очагами серьезных инфекций. Иными словами, намек на строительство туалета, который участники часто «забывают» строить. Также можно намекнуть

группе на необходимость строительства выгребной ямы для пищевых отходов.

11. Если группа решает выстроить такой важный для цивилизованной жизни объект, то сделать это нужно в сжатые сроки и по всем правилам, т.е. определить, сколько необходимо для этого работников, и кто именно будет этим заниматься. Также важно определить, кто будет постоянно поддерживать порядок в туалете и вообще разбираться с мусором на территории острова... Нередко многие подростки стесняются выполнять такую работу, стремясь заниматься более «престижными» делами, поэтому есть риск, что эпидемия поразит большинство игроков.

Бывает так, что аудитория с самого начала играет неудачно (студенты много спорят друг с другом, мало добровольцев на ответственные работы и т.п.). В этих случаях вмешательства ведущего в роли «злого духа» могут вообще деморализовать участников, поэтому такие вмешательства должны быть разумными. Главный смысл таких вмешательств – создание дополнительной интриги игры.

12. Наконец, ведущий заявляет за 3-5 минут до конца занятий о прекращении игры и организует обсуждение.

Обсуждение игры. Лучше провести обсуждение по горячим следам, т.е. сразу после окончания игры. Ведущий задает вопрос: «Удалось ли нам выжить?». Отвечая на данный вопрос, школьники должны кратко обосновать свои высказывания. Ведущий может и сам высказать свое мнение.

Другой вопрос – «Удалось ли сохранить человеческое лицо в трудных условиях?». Например, если в игре оказалось много заболевших и им не была оказана даже элементарная медицинская помощь, или если никак не был организован досуг, когда в течение двух игровых месяцев участники занимались только «выживанием», никак не заботясь о своей душе, или же в ходе игры часто наблюдались скандальные ситуации между участниками и т.п. Особой проблемой может оказаться отношение к группе «тунеядцев», например, новые руководители из числа лидеров просто директивно распорядятся не кормить их, обрекая на голодную смерть, т.е. поступая вроде как «не гуманно» (ведь это «тоже люди» и т.п.). Иногда может возникнуть

проблема возникновения «диктатуры» в игре, когда например, новые ведущие просто директивно (и жестко) отдадут свои распоряжения, а другие участники безропотно их выполняют. И опять можно поставить вопрос: «А удалось ли таким образом сохранить группе свое человеческое лицо?»

Типичные трудности данной игры. Есть риск увлечься каким-то одним аспектом игры, например, слишком детально обсуждать конкретные виды работ и тогда на всю игру просто может не хватить времени. Другая типичная трудность – возникновение хаоса, когда участники по незначительным вопросам начинают слишком оживленно спорить, перебивать друг друга и т.п. Часто возникают сложности при оценке аудитории своей готовности заниматься не самыми приятными обязанностями и т.п.

Опыт проведения игры показывает, что не всегда участники готовы признать, что их игровые действия оказались неудачными. Иногда кто-то говорит при этом, что в реальных условиях они бы вели себя «намного активнее и благороднее». На что ведущий может заметить, что игра – это тоже модель реальности, и в частности профессиональной реальности, когда у специалиста может сложиться ситуация перехода на новое место работы. И привыкание, адаптация к новой организации и коллективу этот тоже вариант «выживания на необитаемом Острове».

1.3 Круг жизни³

Цель игрового упражнения – повысить у игроков готовность осознанно выстраивать свои жизненные и профессиональные перспективы, выделяя и логически связывая основные (ключевые) события собственной жизни.

Методика рассчитана на работу в круге. Количество участников – от 8-10 до 15-20. Время проведения – от 25 до 40 минут. Процедура включает следующие основные этапы:

³ Пряжников Н.С.

1. Участники рассказываются в круг и ведущий «загадочным голосом» рассказывает такую, примерно, притчу: «Говорят, где-то на Кавказе есть старое кладбище, где на могильных плитах можно встретить примерно такие надписи: «Сулейман Бабашидзе. Родился в 1820 году, умер в 1858 году. Прожил 3 года...», или «Нугзар Гаприндашвили. Родился в 1840 году, умер в 1865 году. Прожил 120 лет...». Далее ведущий может спросить у группы: «Что на Кавказе считать не умеют? Может со смыслом делались эти приписки на могильных плитах? А с каким смыслом? Смысл приписок в том, что таким образом односельчане оценивали насыщенность и общую ценность жизни данного человека»⁴.

2. Общая инструкция: «Сейчас мы совместными усилиями составим рассказ о некотором человеке, который в наше время (например, в 1995 году) закончил школу и стал жить дальше, прожив ровно до 75 лет. Каждый должен будет по очереди назвать важное событие в жизни данного человека - из этих-то событий и сложится его жизнь. Обращаю особое внимание на то, что события могут быть внешними (поступил туда-то, поработал там-то, сделал то-то... - по типу «комсомольско-молодежной биографии»), а могут быть и внутренними, связанными с глубокими размышлениями и переживаниями (например, некоторые люди стали великими, почти не выходя из своего дома...). Желательно предлагать события, соответствующие реальности (без всяких встреч с инопланетянами и прочими «веселыми ребятами-суперменами»...). В конце игры каждый попробует оценить, насколько удалась жизнь главного героя, насколько она оказалась интересной и ценной: каждый как бы сделает приписку на могильной плите нашего главного героя, сколько же лет он прожил не по паспорту, а по-настоящему...».

3. Ведущий называет первое событие, например, «наш герой окончил среднюю школу с двумя тройками». Далее, осталь-

⁴ Данный пример в несколько видоизмененном виде взят из книги Головахи Е.И., Кроника А.А. Психологическое время личности. - Киев: Наукова думка, 1984.- 208 с., где авторы разводят время паспортное (физическое) и время психологическое, наполненное тем или иным смыслом. Авторами развивается также идея «событийного подхода» в планировании и оценки жизненных и профессиональных перспектив.

ные игроки по очереди называют свои события. Ведущий должен проследить за тем, чтобы никто не подсказывал и не мешал очередному участнику. Если участников игры немного (всего 6-8 человек), целесообразно пройти по второму кругу, т.е. дать каждому участнику возможность назвать и по второму событию.

4. Когда последний игрок называет свое событие, предполагается, что главный игрок умирает в 75 лет согласно условию игры.

5. Ведущий предлагает всем немного подумать и по очереди, и пока без каких-либо комментариев, просто сказать, сколько лет можно было бы приписать на могильной плите героя...

6. Все по очереди называют свои варианты (лет, прожитых не напрасно).

7. Далее ведущий предлагает прокомментировать названные годы тем игрокам, которые назвали наибольшее и наименьшее количество лет для главного героя. Здесь возможна небольшая дискуссия, в которой ведущему совсем не обязательно высказывать свою точку зрения (или хотя бы подождать с этим, дав возможность высказаться остальным участникам). Довольно часто, по нашему опыту, многие игроки оценивают судьбу первого героя не очень высоко, называя 20, 30, 45 и т.п. лет (а по паспорту - 75 лет!). Нередко группа высказывает желание «еще разок попробовать». Но часто и после второго проигрывания (даже с несколько иным героем) получается не очень-то интересно. Обычно при втором проигрывании группа начинает излишне фантазировать и многие потом сами заявляют, что «все это не похоже на правду - чушь какая-то (или «...мрак какой-то»)». Таким образом, построить интересную жизнь даже в воображении оказывается совсем непросто.

8. Завершить игру можно напоминанием о том, что события бывают внешние и внутренние (нередко игра получается неинтересной как раз потому, что называются в основном внешние события, и жизнь оказывается похожей на биографию для отдела кадров...). Ведущий предлагает каждому по очереди назвать какое-нибудь действительно интересное и достойное событие, которое могло бы украсить любую жизнь.

9. Немного подумав, участники игры по очереди называют такие события. Задача ведущего - не столько критиковать (а многие по прежнему называют внешние события), сколько хвалить игроков, поощряя их вообще размышлять об этом.

10. Можно даже предложить участникам «задание на дом»: «Если у Вас будет соответствующее настроение, то тихо и спокойненько подумать, какие события могли бы украсить конкретно ваши будущие жизни».

11. Если позволяет время, после завершения игры попросить игроков на отдельных листочках выписать 15-20 основных событий жизни некоего воображаемого героя (мальчика или девочки - определяет сам игрок), который так же окончил школу в настоящее время и прожил (по паспорту) 75 лет, после чего внизу каждый должен просто написать, сколько же он прожил в психологическом смысле. Опыт показывает, что это дополнительное задание выполняется большинством игроков очень серьезно и заинтересованно.

По опыту проведения данной игры, типичный сценарий жизни примерно такой (для девушек): после школы поступает в институт (часто в экономический или юридический); в институте знакомится с парнем, встречается (иногда появляется ребенок); ссорится с парнем; знакомится с иностранцем (реже с «новым русским») и, почти всегда, - уезжает за границу (Европа-Америка); как ни удивительно, часто возвращается через некоторое время в Россию; далее очень просто - устраивается на работу, работает...; иногда – снова женится, создает семью; очень часто – появляются внуки; часто ближе к старости – пишет мемуары; умирает обычно в окружении любящих детей и внуков. Для молодых людей (парней) жизненный сценарий примерно такого же плана, только чаще едут не за границу, а в Сибирь или на Дальний Восток, а потом «открывают свое дело» и зарабатывают огромные деньги («состояния») Иногда случается, что главный герой получает богатое наследство, но часто его «проматывает». Нередко на каком-то этапе (ближе к зрелому возрасту) спиваются, ссорятся с сыном, но потом обычно мирятся и также умирают в окружении любящих родственников... Таким образом, можно предположить, что даже в коллективном рас-

сказе часто проецируются (проявляются) реальные проблемы, присутствующие в типичных отношениях подростков с родителями и сверстниками. И хотя игра служит не столько для проекции и рефлексии этих отношений, но совсем не учитывать (недооценивать) этого при ее проведении не следует.

Раздел 2. Деловые коммуникации и публичное выступление

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать основные приемы публичных выступлений и деловых коммуникаций;

уметь использовать современные методы делового общения и публичного выступления;

владеть навыками применения разнообразных методов и приемов самопрезентации и публичного выступления.

2.1 Возможности невербального общения⁵

Упражнение № 1 на осознание пространства в общении:

Цели: осознание важности пространства в общении; установление влияния пространственного расположения партнеров на процесс коммуникации.

1. правила: группа делится на пары. Партнеры, приближаясь и удаляясь, заходя сбоку и со спины, пытаются определить свои ощущения при приближении - при удалении.

2. Один участник стоит в центре, остальные приближаются к нему.

Обсуждение: какие испытываем ощущения? Почему неприятно то или иное положение участников группы по отношению к человеку? Где возникают ситуации, когда нарушается личное пространство людей?

Вопросы:

Что такое межличностное пространство, личное пространство, межличностная дистанция - в чем сходство, в чем отличие?

Как определить, что мы нарушаем чье-либо личное пространство?

⁵ М.С. Бережная

Упражнение № 2 «Крокодил».

Цель: отработка способов передачи информации с помощью невербальных средств.

Правила: группа делится на 2 команды. Каждая команда загадывает некоторое слово или словосочетание и говорит представителю 2-ой команды, который должен изобразить это слово с помощью мимики, жестов, пантомимики.

Обсуждение: сложно ли было угадывать задуманное слово или словосочетание? Почему? Что помогало /мешало при отгадывании?

Упражнение № 3: «Зеркало».

Цель: отработка невербального вида общения.

Правила: Передается какое-либо настроение, сообщение, состояние "гримасой" соседу слева. «Гримаса» передается по кругу. Упражнение заканчивается, когда она возвращается к первому участнику.

Обсуждение:

- Каков механизм узнавания чувства?
- Какие мышцы задействованы?
- Что вы видите и чувствуете, когда передается какое-либо сообщение?

2.2 Навыки общения⁶

Упражнение № 1 на развитие навыков общения «Пирог с начинкой»

Проведение: Все разбиваются по парам и садятся друг против друга. Двое участников улавливаются по очереди исполнять роль Говорящего и Слушающего. Говорящий должен сделать 3 высказывания о партнере:

1 – выражает похвалу, начинается словами: «Я ценю тебя за то, что...»,

2 – содержит критику и начинается со слов: «Мне бывает трудно с тобой, потому что...»,

3 – как первое, снова содержит одобрение.

⁶ М.С. Бережная

Задача Говорящего – выразить свою мысль предельно ясно, и при этом выбирать высказывания, которые соответствуют действительности и уровню взаимоотношений между людьми.

Задача Слушателя – сидеть спокойно, не делая никаких жестов, не перебивать говорящего, не возражать ему, а спокойно выслушивать замечания в свой адрес.

Затем участники меняются ролями, и все повторяется. Оба участника учатся высказывать и принимать сообщения, содержащие как критику, так и похвалу. Очень важно не обижаться на критику и не оправдываться.

Далее (при необходимости усложняется) проверяется тождественность сказанного и услышанного. Для этого по окончании основной части упражнения каждый из участников по очереди повторяет то, что слышал о себе и выясняет, правильно ли понял собеседника.

Обсуждение после игры: Ваши ощущения после упражнения? Что было легко, что трудно, приятно – неприятно?

«Когда вы искренне выражаете свое мнение и то же самое делает ваш партнер, вы оба правы. Хотя ваши точки зрения были диаметрально противоположны. Чтобы общение было полноценным, вы должны позволить собеседнику иметь свое мнение, даже если оно вам кажется неразумным, нелогичным и вообще неправильным (это его мнение, а не ваше). Не попадайте в ловушку самомнения: когда вы принижаете собеседника, отказываете ему в праве на собственные чувства и взгляды, вы тем самым саботируете общение между вами, вскрываете собственные проблемы».

Упражнение № 2: «Роли и маски».

Цель: проиграть возможные роли и маски в общении.

Правила:

Ситуация 1 - один участник играет роль контролера в транспорте, два других - не купили билет.

Ситуация 2 - мама и дочка. Одна играет роль мамы, вторая - роль дочери, которая пришла поздно, задержавшись на дискотеке. Папа спит в соседней комнате. Какой разговор происходит?

Ситуация 3 - руководитель ведет беседу с подчиненными. Тема – плохая дисциплина на работе.

Упражнение № 3: «Ролевое общение»

Цель: проиграть одну из возможных ситуаций ухода от общения в общественном транспорте.

Правила: двум участникам дается задание: Вы едете в транспорте. Ты - устал, задумался о своем, а ты - навеселе и тебе хочется поговорить. Вам нужно проиграть следующие возможные ситуации:

- Усталый человек не реагирует на общение;
- Рассеянно поддерживает разговор;
- Проявляет агрессию.

Обсуждение:

Часто ли бывают такие ситуации? Какое чувство возникает у вас, когда нарушают ваше уединение?;

Как можно выйти из похожей ситуации наилучшим образом?

Упражнение 4.

Цель: Познакомиться с функциями общения (эмоционального обмена, побуждения, информирования) в игровой форме.

Задача участников: узнать в проигрываемом эпизоде функцию общения, которая реализуется в процессе общения.

1. Одному учащемуся предлагается рассказать о своем дне как можно подробнее.

2. Для двух учащихся: "Тебе 75 лет, тебе - 74 года. Тема вашего общения - ох уж эта молодёжь".

3. Для двух учащихся: "Встречаются два друга, которые давно не виделись. Проиграть необходимо эту сцену с трех сторон:

- Эта встреча желанна для обеих сторон;
- Встреча безразлична для одной из сторон;
- Встреча нежелательна для одной из сторон".

4. Для двух учащихся: "Ты - руководитель, он - плохой работник, лентяй, не подготовивший отчет. В данный момент он стоит в вашем кабинете. Ты хочешь побудить его работать лучше. Твои действия?"

Вопросы:

1. Что такое общение:
 - a. процесс взаимодействия между людьми;
 - b. установление контактов между людьми и между животными с различными целями;
 - c. средство от скуки.
2. С какими функциями общения человек сталкивается чаще всего в повседневной жизни?
3. Какой вид общения чаще других встречается между деловыми партнерами?

Упражнение 5: «Открытые или закрытые вопросы»

Все вопросы с вариантами *да/нет* являются закрытыми. *Открытыми* считаются те вопросы, которые позволяют высказывать мнения или сообщать информацию (почему, кто, сколько и т.д.)

Правила игры:

Игра проходит так, что игрок А задает игроку Б один вопрос за другим по изложенной ниже схеме. При закрытых вопросах он может отвечать только да или нет, открытые же требуют развернутого ответа. Группа выступает во время игры как контрольная инстанция.

Пример:

А: Вам нравятся такие игры?

Б: Да.

А: Почему?

Б: Потому что они позволяют тренировать как логическое мышление, так и просто коммуникацию.

А: Вы считаете, это хорошо?

Б: Да, так как...

Группа: Стоп, отвечайте только да или нет.

Б: Хорошо, да.

Упражнение 6: «Трюк 17Б»

Правила игры практически соответствуют правилам предыдущей игры, но есть два небольших различия:

1. Б. Отвечает всегда на предпоследний вопрос (а не как это принято на последний). Это означает, что на первый

вопрос он должен ответить дважды (что отнюдь не означает, будто оба ответа должны быть эдентичными).

2. Б. может немного отклоняться от схемы, позволять себе лишнее слово в дополнение к да или нет.

Упражнение 7: «Диалог».

Участники делятся на пары. Объявляется диалог в режиме «да». Партнер должен во всем соглашаться, отражая мысль участника разговора. Затем разговор проводится в режиме «нет». Вежливо, но настойчиво, партнер не соглашается с идеями и выводами своего собеседника.

Третья форма диалога – захват инициативы в разговоре. Один начинает интересную для него тему, другой должен захватить инициативу и перевести разговор в русло интересующей его темы используя:

- переключение внимания,
- резкую смену темы разговора,
- не давать долго говорить партнеру,
- задавать контрвопросы,
- просить о повторе,
- сохранять эмоциональную устойчивость и т.д.

На каждый диалог дается определенное время, затем партнеры меняются местами.

Упражнение 8: «Спор при свидетелях».

Участники разбиваются на тройки, один из членов которой берет на себя роль наблюдателя-контролера. Его задача – следить за тем, чтобы участники спора осуществляли поддержку высказывания партнера, не пропускали второго такта (уяснение) и при парафразе использовали другие слова, т.е. наблюдатель выполняет те же функции, что и ведущий в предыдущем упражнении. Два других члена группы, предварительно решив, какую из альтернативных позиций они занимают, вступают в спор, придерживаясь трехтактной схемы ведения диалога (поддержка, уяснение, комментирование). Затем участники меняются ролями, роль наблюдателя-контролера поочередно выполняют все члены тройки.

После проведения спора устраивается общее обсуждение. Вопросами ведущего являются следующие: «Какие трудности в использовании схемы встретили вы в разговоре?», «Были ли случаи, когда после парафразы происходило уточнение позиций?», «Кто был виноват в том, что партнеры не поняли друг друга – тот, кто говорил, или тот, кто слушал?» и т.д.

Упражнение 9: «Диспут»: Все участники делятся на две приблизительно равные команды. С помощью жребия решается, какая из команд будет занимать альтернативную позицию по обсуждаемому вопросу.

Аргументы в пользу той или иной точки зрения члены команд высказывают по очереди. Обязательным требованием для обучаемых является поддержка высказываний соперника и уяснение сущности аргументации. Для этого в процессе слушания тот из членов команды-соперника, чья очередь подходит говорить, должен реагировать (поддакиванием или эхо), а после высказывания оппонентом аргументов задать уточняющие вопросы, если содержание аргументации не до конца ясно, или же сделать парафраз, если есть впечатление полной ясности. Только после этого следующий говорящий (из команды соперника, который задавал вопросы) имеет право на аргументирование своей позиции по обсуждаемому вопросу. При этом предыдущий выступающий должен дать понять, что его позицию поняли правильно (кивок головой, «да, именно это я имел в виду»). Ведущий должен строго контролировать эту процедуру. Необходимо предостеречь обучаемых от попыток продолжить и развить мысли оппонента и стремления приписывать ему то, что не было высказано.

В заключении упражнения ведущий комментирует его ход, особо обращая внимание на случаи, когда с помощью парафразы удалось добиться уточнения позиций участника диспута.

2.3. Психология влияния⁷

Упражнение № 1.

Разбейтесь на группы по 8-10 человек. Ознакомьтесь с представленным ниже списком ассертивных прав по Э.Шострому. Обсудите его друг с другом и выскажите свое отношение.

Обсуждение: Насколько эффективным было обсуждение в группе? Что мешало? Какие правила вызвали расхождение во мнениях? Почему?

Десять ассертивных прав человека по Э.Шострому

Американские психологи разработали модель так называемого ассертивного (самоутверждающего) поведения. С психологической точки зрения, ассертивное поведение – это поведение цельного человека. Ниже приведены так называемые ассертивные права, которыми безусловно обладает каждый из нас, а также манипулятивные предубеждения, которые блокируют эти права.

1. Я ИМЕЮ ПРАВО ОЦЕНИВАТЬ СОБСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ, МЫСЛИ И ЭМОЦИИ И ОТВЕЧАТЬ ЗА ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ. Манипулятивное предубеждение: Я не должен бесцеремонно и независимо от других оценивать себя и свое поведение. В действительности оценивать и обсуждать мою личность во всех случаях должен не я, а кто-то более умудренный и авторитетный.

2. Я ИМЕЮ ПРАВО НЕ ИЗВИНЯТЬСЯ И НЕ ОБЪЯСНЯТЬ СВОЁ ПОВЕДЕНИЕ. Манипулятивное предубеждение: Я отвечаю за свое поведение перед другими людьми, желательно, чтобы я отчитывался перед ними и объяснял все, что я делаю, извинялся перед ними за свои поступки.

3. Я ИМЕЮ ПРАВО САМОСТОЯТЕЛЬНО ОБДУМАТЬ, ОТВЕЧАЮ ЛИ Я ВООБЩЕ ИЛИ ДО КАКОЙ-ТО СТЕПЕНИ ЗА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ДРУГИХ

⁷ М.С. Бережная

ЛЮДЕЙ. Манипулятивное предубеждение: У меня больше обязательств по отношению к некоторым учреждениям и людям, чем к себе. Желательно пожертвовать моим собственным достоинством и приспособиться.

4. **Я ИМЕЮ ПРАВО ИЗМЕНИТЬ СВОЁ МНЕНИЕ.** Манипулятивное предубеждение: В случае, если я уже высказал какую-то точку зрения, не надо ее никогда менять. Я бы должен был извиниться или признать, что ошибался. Это бы означало, что я не компетентен и не способен решать.

5. **Я ИМЕЮ ПРАВО ОШИБАТЬСЯ И ОТВЕЧАТЬ ЗА СВОИ ОШИБКИ.** Манипулятивное предубеждение: Мне не положено ошибаться, а если я сделаю какую-то ошибку, я должен чувствовать себя виноватым. Желательно, чтобы меня и мои решения контролировали.

6. **Я ИМЕЮ ПРАВО СКАЗАТЬ: «Я НЕ ЗНАЮ».** Манипулятивное предубеждение: Желательно, чтобы я смог ответить на любой вопрос.

7. **Я ИМЕЮ ПРАВО БЫТЬ НЕЗАВИСИМЫМ ОТ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ ОСТАЛЬНЫХ И ОТ ИХ ХОРОШЕГО ОТНОШЕНИЯ КО МНЕ.** Манипулятивное предубеждение: Желательно, чтобы люди ко мне хорошо относились, чтобы меня любили, я в них нуждаюсь.

8. **Я ИМЕЮ ПРАВО ПРИНИМАТЬ НЕЛОГИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ.** Манипулятивное предубеждение: Желательно, чтобы я соблюдал логику, разум, рациональность и обоснованность всего, что я совершаю. Разумно лишь то, что логично.

9. **Я ИМЕЮ ПРАВО СКАЗАТЬ: «Я ТЕБЯ НЕ ПОНИМАЮ».** Манипулятивное предубеждение: Я должен быть внимателен и чувствителен по отношению к потребностям окружающих, я должен «читать их мысли». В случае, если я это делать не буду, я безжалостный невежда и никто меня не будет любить.

10. **Я ИМЕЮ ПРАВО СКАЗАТЬ: «МЕНЯ ЭТО НЕ ИНТЕРЕСУЕТ».** Манипулятивное предубежде-

ние: Я должен стараться внимательно и эмоционально относиться ко всему, что случается в мире. Наверное, мне это не удастся, но я должен стараться этого достичь изо всех сил. В противном случае, я черствый, безразличный.

2.4. Подготовка и проведение совещаний⁸

Упражнение «Необитаемый остров»

Цель упражнения: проанализировать играемые роли в процессе искусственного создания экстренных условий.

Правила: участники садятся в большой круг, и ведущий объясняет правила предстоящей ролевой игры. В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове с богатым животным и растительным миром. Но жизнь там полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, кратковременный, но жестокий холод и т.д. в ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к нормальной жизни, в родные края. Ваша задача - создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить. Поймите серьезность и опасность происшедшего. Тут не место для развлечений и болтовни - вам надо есть и пить, обустроить жильё.

Нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство, наладить социальную жизнь, распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом они будут выполняться. Прежде всего, решите вопрос о власти. Какой она будет на вашем острове? Кто будет принимать окончательное решение? Все жители острова единогласно или простое большинство, группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер? Каким образом будет контролироваться выполнение? Под страхом наказания, смерти? Как будет распределяться пища? Поровну? По трудовому вкладу? Может быть, больше сильным, чтобы лучше работали? Или слабым, чтобы выжили? Имеет ли право человек жить на вашем острове, никого не слушая и никому не подчиняясь? Какие у вас будут праздники? Сколько? Как вы их будете устраивать?

⁸ М.С. Бережная

Разработайте нравственно-психологический кодекс взаимоотношений примерно из 15-20 пунктов. Правила нужны конкретные, а не абстрактные, они должны помогать решению возникающих проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор. Нужно также предусмотреть санкции за нарушения установленных правил.

На все обсуждение и принятие решений дается 1 час и полная свобода действий в рамках задания. Нужно выбрать летописца, который будет фиксировать основные события, записывая все решения и то, каким образом проходило обсуждение и принятие их.

Рекомендации ведущему: Ваша задача - подробно проинструктировать участников об условиях проживания на острове. Следует ответить на все их вопросы, но при этом нельзя подсказывать решение проблемы. Например, не следует говорить о правилах проживания. Во время обсуждения не следует вмешиваться в его ход. Вмешаться можно только в случае возникновения острой напряженной ситуации, способной привести к конфликту.

Дискуссия по упражнению: После игры необходимо провести обсуждение, обратив особое внимание на стиль и манеру общения участников, на социальные роли, играемые ими в процессе "жизни на острове". Также следует обратить внимание на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение слушать и слышать друг друга.

2.5. Работа со стрессом перед выступлением⁹

Упражнение 1. Последовательное мышечное расслабление

1. Сядьте на удобный стул, не скрещивая ног, ступни на полу. Расстегните слишком тугую одежду и не напрягайте ноги.
2. Вытяните пальцы ног вперед, напрягая мышцы стоп и икр. Сохраняйте такое положение 10 секунд, затем снимите

⁹ М.С. Бережная

напряжение с мышц (мгновенно расслабьтесь). Испытайте приятное чувство расслабления после снятия напряжения.

3. Опираясь пятками на пол, отгибайте пальцы ног вверх, напрягите мышцы ступней и голеней. Выдержите так 10 секунд, а затем 10 секунд расслабьтесь. Повторите 3-5 раз. Испытывайте радость и тепло от расслабления.

4. Поднимите ноги сантиметров на 10 над полом, отгибая пальцы ног к себе (как вы это делали с пятками на полу). Теперь будет включена новая группа мышц - мышцы бедер. Оставайтесь в таком положении 10 секунд, а затем расслабьтесь, позволяя ногам упасть. Ваши ступни, голени и бедра должны согреться при расслаблении, и вы испытываете приятное чувство.

5. Поднимите ноги параллельно полу, отгибая пальцы. 10 секунд напрягаем, 10 минут расслабляемся. Повторяем 3-5 раз. Не забываем радоваться теплу и расслаблению.

6. Поднимаем руки перед собой (параллельно полу). Сожмите кулаки и напрягите руки. Через 10 секунд расслабьтесь. Повторите это упражнение с раскрытыми ладонями, растопыренными пальцами.

7. Вытяните губы вперед в виде буквы О и раскройте глаза, как в пантомиме изображают удивление. 10 секунд напряженно чередуйте с 10 секундами расслабления.

8. Улыбнитесь, как можно шире и оставайтесь так 10 секунд, потом расслабьтесь. Видите, вы подошли к концу этого упражнения с улыбкой.

Упражнение 2. Мышечное расслабление с визуализацией (с использованием мысленных картин)

Это упражнение заимствовано у йогов, как только мускулатура расслабится, они прибегали к нему для полноценного расслабления тела и души. Поэтому полезно будет овладеть этим приемом. Кроме того, он поможет проверить, какой степени расслабления вы достигли.

1. Лягте на спину на ковер или кровать, чтобы вам было удобно, или сядьте в кресло или на диван.

2. Закройте глаза и вообразите себе картину, навещающую на вас покой и умиротворенность: берег моря или реки, спокойные волны, набегающие друг на друга, вы слышите их тихий

плеск; или вы представляете, что плывете на надувном матрасе по спокойному бассейну, тихо поворачиваетесь на волнах, или загораете на песчаном пляже.

3. Теперь, начиная с пальцев ног и следуя по направлению к голове, приказывайте мышцам расслабиться. Это упражнение поможет вам снять остаток напряжения в мышцах. Расслабьте все части вашего тела в указанном порядке, монотонно и ритмично произнося в уме такие слова:

расслабляю ступни
расслабляю пальцы ног
расслабляю голени
расслабляю колени
расслабляю бедра
расслабляю живот
расслабляю грудь
расслабляю руки
расслабляю кисти рук
расслабляю пальцы
расслабляю шею
расслабляю лицо
расслабляю челюсти
расслабляю рот
расслабляю язык
расслабляю глаза
расслабляю веки
расслабляю брови
расслабляю щеки
расслабляю полностью

Дайте растаять напряжению. Прислушайтесь к своему дыханию: оно должно быть неглубоким и регулярным. В этот момент вы находитесь в гармонии с самим собой. Состояние блаженства, которое вы переживаете, постарайтесь запомнить.

Заметьте, что вы можете делать это упражнение где угодно и когда угодно, как только почувствуете внутреннюю напряженность. Разве не утешает вас сама мысль о том, что с помощью самовнушения можно снять физический дискомфорт. Ведь

сколько людей носят на себе свой стресс: напряжение в плечах, хмурые брови, прищуренные глаза, сутулая спина и т.п.

Методов для борьбы с излишним напряжением мышц тела существует огромное количество. Вы можете найти наиболее подходящий для вас и , освоив его как следует, использовать в целях регулярной оздоровительной релаксации.

Упражнение 3. «Аффект»

Группа делится на две подгруппы и каждая из них получает задание:

Разработать возможные способы выхода из состояния аффекта;

Придумать приемы, позволяющие человеку ослабить влияние стрессовой ситуации на организм.

После выполнения задания необходимо организовать обсуждение и детально обговорить каждый прием или способ.

2.6. Речевые средства коммуникации¹⁰

Задание 1

Наугад выберите по паре слов из каждой колонки и используйте их как «затравку» для создания рассказа. На бумаге или в голове разработайте сценарий.

Фиаско	Статуя	Спираль
Океан	Ноготь	Финиш
Путешествие	Мостовая	Кнопка
Бумажник	Пальто	Вор
Дыня	Фанера	Суфле
Сон	Харизма	Ковбой
Мотоцикл	Армия	Коробка
Собака	Нос	Палка
Преступление	Хоккей	Плод

Задание 2

¹⁰ М.С. Бережная

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

Творчество подобно приготовлению торта.

Творчество подобно падению в грязь.

Творчество подобно любви.

Творчество подобно починке протекающего крана.

Творчество подобно заточке топора.

Задание 3

Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливают их похожесть. Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

1. Вода для корабля то же, что _____ для бизнеса.

2. Цветок вызывает радость так же, как _____ гнев.

3. Кран для _____ то же, что _____ для свободы.

4. Мой дом – это _____

5. Моя работа – это _____

6. Беспокойство – это _____

7. Правда – это _____

8. Власть – это _____

9. Успех – это _____

10. Счастье – это _____

11. Любовь – это _____

12. Идеалы – это _____

13. Размышление – это _____

14. Жизнь – это _____

Задание 4

Вообразите смешение различных видов восприятия. Например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Чем пахнет слово «участвовать»?

Каково на ощупь число «семь»?

*Какой вкус у голубого цвета?
Как выглядит идея свободы?
Какая форма у вторника?
Каков вкус радости?*

Задание 5

Все участники плывут на корабле. Корабль плывет вдоль берегов, островов, гор, лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник по очереди сообщает, куда плывет корабль, что видно вокруг, что происходит на борту и т.д.

Каждый участник должен произнести не менее 3-5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока все не выскажутся, потом руководитель сообщает, что корабль поворачивается, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Задание 6

Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А.С. Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

Эпизод первый: заключение трудового соглашения.

«Нужен мне работник:

Повар, конюх, плотник.

А где мне найти такого

Служителя не слишком дорогого?»

Балда говорит: «Буду служить тебе славно,

Усердно и очень исправно,

В год за три щелка тебе по лбу,

Есть же мне давай вареную полбу».

Призадумался поп,

Стал себе почесывать лоб.

Щелк щелку ведь рознь.

Да понадеялся он на русский авось.

Поп говорит Балде: «Ладно.

Не будет нам обоим накладно...»

Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.

Все ли условия соглашения выполняются?

Как выполнил Балда свои обязанности?

Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

В заключение подготовьте аналитическую информацию: какие правила составления трудового соглашения были нарушены партнерами в ситуации «Прием на работу».

Задание 7

Расскажите об одном и том же событии, используя различные стили речи.

Задание 8

Придумайте фразы со словами: *терпение, терпеливость, терпимость, толерантность.*

Задание 9

Продолжите фразы:

Стало ясно, что трудности с каждым годом будут

_____ Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет _____

Моя тревога _____ с каждым днем.

Площадь засоленных почв _____ с каждым годом.

(возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться)

Задание 10

Подберите синонимы к слову *сказал.*

Задание 11

Выразите мысль без канцеляризмов: *Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления.*

Задание 12

«Переведите» наукообразные фразы:

Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.

Приступить к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).

2.7. Активное слушание¹¹

Упражнение 1. «Та-дам»

Цель упражнения: дать возможность осознать важность открытых вопросов в понимании партнера.

Инструкция. Та-дам — это какая-нибудь «объективная» характеристика, которая у некоторых участников присутствует, а у некоторых — нет. Участники задают открытые вопросы. По ответам ведущего нужно будет догадаться, что такое та-дам. Нельзя задавать только один вопрос: «Что такое та-дам?» Каждый получает возможность задать вопрос. Двигаться по часовой стрелке. Если кто-то почувствует, что пока не может сформулировать подходящего вопроса, он пропускает свою очередь.

Упражнение 2. «Пойми меня»

Цель упражнения: научиться применять технику активного слушания.

Инструкция: Работа в «тройках»: 2 говорящих и консультант. Всем раздаются карточки с текстом. На каждой карточке текст разделен на три части:

1 часть – общее описание ситуации (зачитывается до начала разговора).

¹¹ В.Н. Пуляева

2 часть содержит то, что будет открыто говорить-
ся собеседнику

3 часть – истинная причина поведения участника в
ситуации, которую он не готов сразу открыто высказать.

Задача второго участника – понять истинную позицию со-
беседника. При этом он должен использовать уточнение, пере-
сказ, дальнейшее развитие мыслей собеседника, сообщение о
своем состоянии и состоянии собеседника. Еще раз обращаю
ваше внимание на задачу: вам не нужно решать проблему собе-
седника, необходимо только понять, в чем дело.

В процессе выполнения упражнения консультант при
необходимости может вносить коррективы в действия того, кто,
используя перечисленные приемы, должен понять собеседника.

После завершения упражнения можно предложить его
участникам обменяться соображениями по поводу использова-
ния в беседе приемов активного слушания.

Примеры карточек:

I. 1. Сотрудник приходит к начальнику отдела и говорит,
что хочет уволиться.

2. Говорит, что нашел работу ближе к дому и сможет
больше времени уделять воспитанию детей.

3. На самом деле считает, что его работа не оценивается
по заслугам, обижен на начальника и решил уволиться именно
поэтому.

II. 1. Начальник предлагает вам разрабатывать проект в
паре с мистером А.

2. Вы отказываетесь, потому что Вам быстрее справиться
с проектом одному.

3. На самом деле мистер А раньше подставлял Вас, но Вы
не хотите жаловаться на него.

Упражнение 3. «Диспут»

Цель:

Инструкция: Участники делятся на две приблизительно
равные по численности команды. С помощью жребия решается,
какая из команд будет занимать одну из альтернативных пози-
ций по какому-либо вопросу, например: сторонники и против-

ники «обязательной службы в армии», «смертной казни», «раздельного питания» и т.д.

Аргументы в пользу той или иной точки зрения члены команд высказывают по очереди. Обязательным требованием для играющих является поддержка высказываний соперников и уяснение сущности аргументации. В процессе слушания тот из членов команды, чья очередь высказываться следующим, должен реагировать поддакиванием, задавать уточняющие вопросы, если содержание аргументации не до конца ясно или же сделать парафраз, если создано впечатление полной ясности. Аргументы в пользу позиции своей команды разрешается высказывать лишь после того, как выступающий тем или иным способом просигнализирует, что его поняли правильно (кивок головой, «да, именно это я и имел в виду»).

Ведущий следит за очередностью выступлений, за тем, чтобы слушающий осуществлял поддержку высказывания, не пропуская тактов, парафраз, используя при этом реакции соответствующего такта. Можно давать разъяснения типа, «Да, Вы меня поняли правильно» легче всего, просто повторив слова собеседника, а убедиться в правильности понимания можно парафразируя его высказывания.

После завершения упражнений целесообразно обсудить в группе такой вопрос: «Как повлияло на беседу активное слушание собеседника?». Как правило, в процессе обсуждения высказываются такие идеи:

Раздел 3. Конфликтология

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать практические подходы к выбору методов управления конфликтами и стрессами в организации;

уметь использовать методы диагностики конфликтов в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению;

владеть использовать методы диагностики конфликтов в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению.

3.1 Разбор конкретных ситуаций¹²

Ситуация 1.

Представьте, что Вы – руководитель департамента в крупной компании. Между двумя сотрудниками возник конфликт, который мешает им успешно работать, что сказывается на результатах работы в департаменте в целом. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи:

1. Распределите роли участников ситуации среди студентов группы, придумайте имена, фамилии, должности сотрудников, сферу деятельности, поводы для возникновения конфликтной ситуации.

2. Сформулируйте конфликт, воспользовавшись типологией конфликтов; изучите причины их возникновения, способы разрешения (обозначьте несколько вариантов возможного развития событий).

Как Вы поступите?:

• Пресечёте конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендуете разрешить во внеслужебное время.

• Попросите помощи разобраться в конфликте специалиста службы управления персоналом.

¹² И.А. Иванова

- Лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

- Выясните, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытайтесь через него воздействовать на них.

3. Разыграйте предлагаемую ситуацию в группе, предусмотрев возможные альтернативные способы разрешения конфликтной ситуации, указав «плюсы» и «минусы» каждой из них. Например:

1. Вы рекомендуете работникам «не конфликтовать» на работе, а рекомендуете разрешить конфликт во внеслужебное время.

Плюсы:	Минусы:
а) работники, которым указали, прежде всего, обратить внимание на соблюдение трудовой дисциплины, возможно, перестанут тратить время на выяснение отношений;	а) оставленный без внимания конфликт может привести к дополнительным осложнениям и противоречиям внутри коллектива;
б) без привлечения дополнительного внимания конфликту может помочь разрешиться такой фактор как время;	б) поиск помощи «со стороны» может привести к снижению авторитета руководителя, так как конфликт может выйти из-под его контроля и за пределы подразделения и обрасти дополнительными подробностями.

4. Подведите итоги работы, ответив на вопросы:

- Удалось ли участникам «конфликта», разыграв ситуацию в «лицах» передать эмоциональную сторону конфликта?

- Какой из способов разрешения конфликта окажет наиболее благоприятное воздействие на социально-психологический климат в коллективе?

- Как помочь участникам конфликтам избежать в будущем возникновения конфликтных ситуаций? (приведите несколько практических советов, примеров)

Ситуация 2.

Вы – руководитель подразделения. Представьте ситуацию, что подчинённый игнорирует Ваши рекомендации в работе, поручения выполняет по-своему, не обращает внимание на Ваши

замечания, и не исправляет недостатков в работе, на которые Вы ему указываете.

Постановка задачи (аналогична ситуации 1).

Как Вы поступите с этим подчиненным?:

- Примените административные меры наказания (выскажите устное порицание, объявите выговор, лишение бонусов и др.).

- В интересах дела постараетесь провести с ним беседу, выяснив мотивы такого поведения, в результате попытаетесь найти с ним общий язык, установив деловой контакт.

- Обратитесь к помощи коллектива, рассчитывая на то, что его члены выскажут свою точку зрения о происходящем и заручившись поддержкой большинства Вы предпримите меры личного и общественного воздействия.

- Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчинёнными, а потом уже решите, как поступать.

- Разыграйте предлагаемую ситуацию в группе, предусмотрев возможные альтернативные способы разрешения конфликтной ситуации, указав «плюсы» и «минусы» каждой из них.

3.2 Возьмемся за руки, друзья!13

Цели игры:

1. Развитие умения анализировать разноплановые интересы в группе с применением знаний конфликтологических понятий: межгрупповой и межличностный конфликт, анализ межгрупповых конфликтов на стадии появления предмета конфликта, прогнозирование, предупреждение и предотвращение конфликта.

2. Развитие умения использовать различные методы анализа конфликтных ситуаций (наблюдение, опрос, беседа).

3. Развитие организационных и коммуникативных способностей, стрессоустойчивости, навыков ведения собраний.

4. Развитие навыков анализа эффективности различных

¹³ И.В. Морозова

стилей и приемов ведения собрания.

5. Развитие умения рефлексии у студентов.

6. Развитие умения студентов соблюдать план ведения собрания по конфликтогенному вопросу.

Задачи: отработка навыка проведения собрания по конфликтогенному вопросу для предупреждения конфликта в организации.

Длительность игры: 2 академических часа

Используемые материалы и оборудование: описание реальной ситуаций конфликтного взаимодействия в организации

Вероятность конфликта может стать реальностью, если в этих случаях не использовать навыки предупреждения или предотвращения конфликта.

Руководитель, не имея точного прогноза в сложной ситуации, может принять единоличное решение, которое спровоцирует конфликтогенные последствия. Ситуация может быть связана с ухудшением положения работников в связи с изменением законодательства, с изменением статуса подразделения в организации, в связи с новыми направлениями изменений в отношении персонала и т.д.

Рациональнее всего развитие конфликта предупредить проведением собрания по конфликтогенному вопросу. В этих ситуациях специалисты сами должны будут проявлять навыки, либо будут консультировать по этому поводу других работников организации.

Конфликтогенность развивающейся ситуации можно снизить, грамотно применив в ходе собрания информационную, коммуникативную технику и технику совершенствования организационного порядка. Эффективность действий обеспечивается в случае обоснованного их применения. Форма собрания способствует принятию более гибкой системы мер.

Методические указания

Подготовительный этап:

Получение исходной установки на игру за 1 неделю до игры. Студентам сообщают тему блиц игры, рекомендуется повторение основных понятий. Участники разбиваются на 2 команды. В каждой команде готовят конфликтогенную ситуацию. Готовят представителей социальных слоев, референтных групп, отдельных личностей - сторонников ожидаемых измене-

ний. Также продумывается приблизительный состав противников.

Техника проведения собрания по конфликтогенному вопросу должна соответствовать технологии предупреждения конфликта, имея в своей структуре:

- Информационную технику (расширенная информация по содержанию конфликтогенных изменений, по вопросам, вызывающим опасения),

- коммуникативную технику (совместное обсуждение личных опасений, связанных с изменениями, с целью найти меры, компенсирующие личные потери персонала)

- технику совершенствования организационного порядка (меры, регулирующие поведение персонала в трудный период адаптации к конфликтогенным изменениям).

Для этого собрание должно проводиться по следующему плану:

- Обсуждение и принятие проблемы, постановка общих для всех целей.

- Обсуждение взаимных требований групп с целью наиболее полного раскрытия интересов групп и отдельных личностей.

- Этап обсуждения мер, компенсирующих потери сторонам при принятии компромиссного решения.

- Процесс окончательного совместного принятия решения.

2 этап. Имитации.

Игра имитирует поведение руководителя в ситуации проведения собрания по конфликтогенному вопросу.

Ход игры:

Группе сообщается тема игры, разделившись на команды подгруппы готовят проект выступления. Лидеры групп последовательно выступают, проводя собрание, а другие участники участвуют в группе поддержки или в оппозиции. Так как тема собрания конфликтогенна, то основная задача лидера в регулировании отношений групп и достижение согласия сторон.

Основной этап:

1. 1-я команда выделяет подготовленного ведущего. А са-

ма становится группой поддержки.

2. Второй команде предлагается быть оппозицией в соответствии предложенными 1-й командой возможными противоречиями.

3. Проведение собрания с 1-м ведущим по плану:

- Обозначение проблемы с опорой на предполагаемую реакцию инеобходимости выбора мер по предотвращению конфликта.

- Обсуждение интересов сторон.

- Обсуждение возможности компромиссного решения и разноплановых предложений.

- Выделение нескольких вариантов решений.

- Организованное обсуждение.

- Окончательное принятие решения собрания.

4. Каждая группа, представляющая отдельный интерес должна параллельно с проигрыванием своей роли заполнять для себя свою часть сводной таблицы (таблица 3.1), оценивая по 10-бальной системе свою удовлетворенность от проведения этапов собрания:

1-3 бала за среднюю степень удовлетворения, когда ваше личное неудовлетворение осталось, а ваше мнение было не услышано,

4-6 за хорошее, но не полное удовлетворение, за чувство оказания на тебя давления в момент достижения согласия,

7-10 баллов за добровольное согласие с выработанными мерами.

Таблица 3.1

Оценка этапов собрания

Интерес группы	Согласие с необходимостью решения проблемы	Полнота раскрытия интереса группы	Удовлетворение от этапа обсуждения мер	Удовлетворение процессом окончательного принятия решения	Будете ли исполнять решение?

5. Анализ и оценка экспертами хода и итогов собрания.

6. Участники заносят свои данные в таблицу на доске и обсуждают коррекцию мер.

7. Преподаватель подводит итоги первого собрания и проводит обсуждение рефлексивной деятельности студентов (трудностей ведущего; наличия ощущения оказываемого давления у участников оппозиции, ощущения порядка или беспорядка, наиболее эффективных стилей и приемов ведения собрания по мнению всех участников)

8. Вся процедура повторяется с другим ведущим.

Обсуждение преимуществ конструктивных способов управления по сравнению с административными.

Роли, функции игроков.

Состав участников: 2 команды по 6-8 чел. (1-я команда – группа поддержки выступающего №1, 2-я – поддержка выступающего №2), 2 ведущих собрания, 4-6 экспертов.

Правила игры:

1. Ведущему выделяется 20 мин, на собрание. Он должен вести собрание в соответствии с планом и преследуя 3 цели предубеждения конфликта. В случае выхода собрания из-под контроля ведущего преподаватель может вмешаться, корректируя общую направленность действий.

2. Обсуждение – 10 мин. Параллельно фиксируются результаты на доске.

3. Определяется средний балл, соответствующий удовлетворенности участников на каждом этапе собрания. Обсуждение проводится динамично, без длительных индивидуальных обсуждений.

4. Эксперты оценивают управляющие воздействия после каждого собрания строго по критериям оценки, указывает на обнаруженные трудности.

5. Преподаватель руководит обсуждением, проводит рефлексию, следит за регламентом, выделяя не больше 30 мин на каждое собрание.

Система оценивания.

1. Эксперты дают оценку коммуникативным и организаторским, способностям, стрессоустойчивости ведущего. по признакам четкости речи и логичности действия (оценки: высокая - при сохранении скорости и качества реакции, средняя - при отдельных промахах, но в целом после пауз восстановлении правильного поведения и низкая - при застревании на стереотипах, негибкости

поведения.)

2. Оценка процессуальной стороны собрания по критериям: соответствие плану, соблюдение регламента, мер по совершенствованию организационного порядка (контроль за жесткостью общения сторон, за личностями с доминантностью и демонстративной конфликтностью в поведении.)

3. Оценка управления по критерию – достигнуты ли цели управления .(Был ли контроль за развитием отрицательных эмоций, смог ли ведущий добиться своей цели по стимулированию осмысления целей организации и своих целей в этом контексте, предпринял ли он меры, способствующие ограничению конфликтности поведения участников).

4. Оценка особого остроумия и оригинальности в случае, если она есть.

Возмущающее воздействие.

Одному участнику можно дать индивидуальное задание - разыграть конфликтную личность демонстративного типа, неприемлемо отстаивающую только свой интерес, оказывающую психологическое воздействие на ведущего, на других студентов.

Ситуация. Собрание требуется для перевода компании по продаже некоего продукта на совершенно новый. Этот процесс требует обучения половины персонала за границей в плохих условиях проживания, без оплаты дороги сроком на 0,5 года. Часть сотрудников не имеют возможность принять участие в обучении на этих условиях, т.к. у них есть семья, старики для ухода, дети, домашние животные и т.д. Оплата за работу по более выгодному новому продукту начнется сразу после обучения.

3.3. Щит и меч¹⁴

Цель игры: Развитие навыков управления конфликтными ситуациями.

Задачи: отработка навыка конфликтного взаимодействия с трудными личностями (авторитарная, эгоистическая, конфликтная

¹⁴ И.В. Морозова

личность, манипуляторы типа Танка, Выскочки, Нытика и др) с элементами конструктивного общения, навыка регулирования конфликтов с трудными.

Длительность игры: 2 академических часа

Используемые материалы и оборудование: описание реальных ситуаций конфликтного взаимодействия

Основная задача в общении с трудными людьми – самому не инициировать конфликт, хотя действия оппонента будут явно манипулятивными и провокационными. Их внутренняя мотивация будет явно закрыта, а действия направлены на вынуждение Вас действовать или воспринимать его не в общих интересах, а только в его собственных. Вам важно, сохраняя самообладание, попытаться хладнокровно удовлетворить его актуализированную потребность, чтобы устранить источник его активности, и при этом не дать манипулировать собой. Далее Вы не должны идти у него на поводу. Вы не должны уступить ему в своем намерении решать вопросы, устанавливать справедливость, на равных обсуждать проблему, но сделать это надо обоснованно применяя приемы регулирования конфликта.

Основа управления состоит в том, чтобы определить актуализированную потребность, попытаться ее удовлетворить, тем самым сбить активность оппонента. Затем, овладев инициативой, втянуть его в обсуждение актуального вопроса на паритетной основе.

Методические указания

Подготовительный этап:

Получение исходной установки на игру за 1 неделю до игры. Студентам сообщают тему ролевой игры, рекомендуется повторение основных понятий.

Распределение основных игровых ролей.

Теоретическая основа игры. Работа с трудными клиентами

Во время подготовки беседы по конфликтогенному вопросу а также непосредственно при ее проведении полезно иметь в виду следующие типы «трудных клиентов» и рациональные способы работы с ними (Р. Бринкман, Р.Кершнер, 1997)

1. Танк. К этому типу относятся активные, целеустремленные личности. Этот человек настолько сконцентрирован на выполнении задачи, что любой ценой старается продвигаться к конечному результату. Человек, с которым он вступает в конфликт, воспринима-

ется им, как помеха на пути к цели. Стратегия, используемая Танком, - это натиск, уничтожение противника.

В данном случае не следует конфликтовать, пытаться перекричать, угрожать, защищаться или оправдываться. Вы должны знать, что демонстративный Танк хочет уважения за счет подавления Вас. Натиск прекратится, если вы удовлетворите его желание. Но, удовлетворив свое желание, он не должен получить от этого полного удовольствия.

Самое главное в этой ситуации - вызвать к себе уважение, т.к. он не нападает на людей, которых уважает. Следует смотреть Танку прямо в глаза, а свое внимание полностью сосредоточить на дыхании: оно должно быть медленным и глубоким. Танк воспринимает только твердый ответ, который Вы ему дадите после того, как он договорит. Далее следует задать вопросы типа: «Это все?» «Что-нибудь еще?» и ,назвав его громко, спокойно и твердо по имени, сказать «Ну что же, тогда я»

При этом важно продемонстрировать благорасположенность к Танку: «Чтобы Вам посодействовать ...» В конце желательно оставить Танку лазейку для отступления, например, дать высказаться последнему.

3. Нытик. Этот человек страдает полной неспособностью видеть, как должны обстоять дела. Он подсознательно стремится переложить ответственность за свои решения на других, сам же в свою очередь разыгрывая регрессивное поведение зависимого ребенка. Его жалобы направлены на получение поддержки, внимания, на то, чтобы люди позаботились о нем т.е. продиктованы неудовлетворенной социальной потребностью. Но если мы будем ему потакать, то опыт получения удовольствия через нытье закрепится. Значит, мы должны его выслушать, но не брать на себя ответственность в решении за него.

Какие запреты в общении с Нытиком следует соблюдать:

а) Никогда с ним не соглашаться, в противном случае он все более будет увязать в своих жалобах.

б) Никогда с ним не спорить, т.к. у Нытика возникает желание жаловаться бесконечно.

в) Не пытаться решить за него его проблемы. Что следует:

а) понять основные моменты жалобы;

б) остановить Нытика и выяснить специфику его проблемы. Для этого задать наводящие вопросы, чтобы максимально уточнить суть дела, поскольку расплывчатые проблемы редко поддаются решению.

в) перенести фокус на решение проблемы: «Так чего же Вы хотите?»

г) показать ему перспективы

3. Выскочка. Поведением этого человека движет желание быть оцененным по достоинству,- это воздействие на поведение неудовлетворенной потребности в уважении. Основная линия Вашего поведения в разговоре - дать ему сказать что он запланировал, а затем выявить несуразности в его словах и действиях, не дать ему через амбициозные демонстративные приемы оказывать давление на Вас, для этого:

а) Дать ему сказать до конца, но не уделять слишком много внимания Выскочке, и возвратиться к сказанному, признать его позитивное намерение. («Благодарю Вас за столь горячее желание содействовать ... Теперь пора обсудить следующие вопросы»)

б) прояснить особенности ситуации «Когда именно», «Кто в частности ...»

в) вернуть разговор в нужное русло. При этом можно сослаться

на авторитеты: «Насколько я слышал ...», «То, что я видел ...»

Выскочке надо дать понять, что Вы готовы его выслушать, но его слова не решают стоящую перед вами насущную проблему, т.к. показывают всем только на успешность его персоны. Иными словами Вы удовлетворяете его потребность в уважении. При этом Вы не даете ему через его манипулятивные приемы получить удовлетворение от завоевания авторитета за счет оказания давления гиперактивностью и сковывания инициативы окружающих.

2 этап. Имитации.

В игре имитируется общение с трудными личностями.

Состав участников: активные разыгрываемые роли- 4 трудные личности (Эгоист, Танк, Выскочка и Нытик), подробное описание особенностей поведения 4 управляющих субъекта для соответственного взаимодействия с трудными, 4 эксперта, активные наблюдатели – без ограничения.

Суть конфликта: создание определенного конструктивного взаимодействия в процессе игры не смотря, во-первых, на управляющее влияние самих манипулирующих трудных личностей на управляющего субъекта. и , во-вторых, - не смотря на влияние эмоций на восприятие и осознание происходящего из-за внутриличностного конфликта управляющего (отсутствие большого опыта социального взаимодействия в конфликтах с трудными личностями и вероятность потери контроля за управлением ситуацией и трудной личностью).

Ход игры:

1. Разыгрывание ролей между трудными личностями и управляющими субъектами
2. Замена исполнителя роли управляющего субъекта по их собственной инициативе из числа наблюдателей .
3. Анализ и оценка экспертами предложенных вариантов.
4. Наблюдатели заполняют свою часть сводной таблицы «Работа с трудными личностями» (таблица 3.2) по схеме:

Таблица 3.2

Название трудной личности ...

Картография конфликта (субъекты, их потребности, опасения)	Определение предмета конфликта	Определение прочих факторов, влияющих на поведение тр. личн.в конфликте	Цели субъектов	Управляющее воздействие против трудной личности (Меры)
--	--------------------------------	---	----------------	--

5. Разобрать образец заполнения таблицы на примере эгоистической личности при неуважении других.
6. Разбор игры. Заполнение сводной таблицы активными наблюдателями на доске и в тетрадах.
7. Рефлексия студентами:
 - наличия более ранних установок в управлении трудной личностью, обратите внимание на коренные отличия административных методов управления от психологических и педагогических.

- приобретенных установок конструктивного взаимодействия с трудными
 - барьеров в использовании конструктивного взаимодействия
8. Рефлексия преподавателя достаточности теоретической базы для самостоятельного выполнения упражнений.

Правила игры:

1. Игроки (Трудная личность и Управляющий субъект №1) должны получить карточки с характеристикой своей роли. Роли они должны разыгрывать без применения возмущения, и жесткости, как можно более конструктивно, сопровождая при необходимости свои действия обоснованием.
2. Наблюдатели, в случае наличия у них альтернативного мнения, могут поставить в известность игроков и принять участие в разыгрывании в роли Управляющего субъекта №2.
3. Эксперты должны оценивать управляющие воздействия после каждого взаимодействия строго по критериям оценки, указывая на обнаруженные трудности.
4. Преподаватель руководит обсуждением.
5. Преподаватель проводит качественную оценку ролевого соответствия, стрессоустойчивости.
6. Преподаватель проводит рефлекссию
7. Преподаватель следит за регламентом, выделяя не больше 10 мин на один тип личности.

Система оценивания.

1. Преподаватель дает качественную оценку ролевому соответствию (роль не должна содержать посторонних признаков, затрудняющих у наблюдателей понимания характерных приемов поведения).

Оценки могут быть: высокое соответствие, среднее при неполном применении приемов манипулирования трудными и управления ими и низкое при размытом или неверном показе. Действия руководителя должны быть убедительными, уверенными, не конфликтогенными, не авторитарными, гибкими, авторитетными.

2. Преподаватель дает оценку стрессоустойчивости участников по признакам четкости выбора ответа и логичности действия (оценки: высокая - при сохранении скорости и качества реакции,

средняя - при отдельных промахах, но в целом после пауз восстановления правильного поведения и низкая - при застревании на стереотипах, негибкости поведения.

3. Оценка экспертами управления по критерию достигнуты ли цели управления.

Оценки:

- Высокая от 11 до 15 баллов - при ответе «Да» на все требования,

- Средняя от 6 до 10 баллов - при отдельных недостатках, но в целом поведение выбрано верное,

- Низкая от 1 до 5 баллов - при непонимании своего несоответствия требованиям:

- Был ли контроль за развитием отрицательных эмоций.

- . - Смог ли руководитель добиться своей цели по стимулированию осмысления трудной личностью целей организации.

- . . - Предпринял ли он меры, способствующие ограничению конфликтности поведения трудной личности.

4. Оценка особого остроумия и оригинальности в случае, если она есть.

Возмущающее воздействие.

Возможно против одной из трудных личностей поставить также трудную личность

Ситуация №1. Эгоист

Работник регулярно в ответ на просьбу подменить других сотрудников отвечает отказом, старается обвинить других в жадности, в отсутствии отзывчивости, в невнимательности и т.д. проявляя эгоизм при неуважении других? Но все эти выпады сопровождаются скрытыми попытками решить только свои проблемы при неуважении интересов других, за счет них. Это проявление саморасширения власти..

Руководитель должен определить как работать с подчиненным. Руководителю надо добиться, чтобы эгоист остался вместе с другим опытным сотрудником подготовить проект решения по вопросу о модернизации оборудования на производстве. Эгоист старается переложить свои обязанности на других,

оказывая на окружающих давление, практически вынуждая их к этому.

Ситуация №2. Танк

Используйте технику **Танка** для того, чтобы доказать, что вы не согласны с тем, что говорит руководитель. Вы считаете, что менеджер по работе с сетью клиентов по распространению компьютерного бухгалтерского обеспечения должен работать на территории, ограниченной близкими станциями метро, а не по всему городу и плюс еще за городом.

Руководитель должен найти слова для конструктивного отказа.

Ситуация №3. Нытик

Руководитель должен выяснить, почему на последней неделе работник стал допускать опоздания, просил об изменении сроков сдачи задания, добиться, чтобы он перестал делать все, чтобы получить для себя послабления.

Используйте технику **Нытика** для оправдания, пытайтесь давить на жалость, не отступайте пока не добьетесь поблажек.

Ситуация №4. Выскочка

Используйте технику **Выскочки**, чтобы обратить внимание руководства на то, как Вы, менеджер, добиваетесь эффективной реакции клиента, в то время, когда другие этого не делают, и предложите проанализировать и откорректировать работу других менеджеров, подстраивайте ситуации в которых вы сможете продемонстрировать свою профессиональную эрудированность, показать свои связи, сможете спровоцировать соревнование, где вы будете выглядеть ярче, чем ваше окружение.

Руководитель должен мягко указать на необходимость обсуждения итогов работы за день по старым критериям. Погасить вспышку, разрушающую командный дух, порождающую плохую конкуренцию и общую подавленность, неприязнь.

3.4 Конфликт на промышленном предприятии¹⁵

Проведение Деловой игры предусмотрено в форме семинарского занятия со студентами. Междисциплинарный профиль Деловой игры «Конфликт на промышленном предприятии» включает с себя большой разбор вопросов, что даст возможность проводить ее со студентами различных специальностей (менеджмент, управление персоналом и др.). Студенты имеют возможность в рамках проведения Деловой игры применить полученные знания по другим предметам.

Деловая игра «Конфликт на промышленном предприятии» сопровождается презентацией (презентация прилагается).

Продолжительность проведения Деловой игры – 4 часа.

Цель игры: ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

Деловую игру можно проводить с предварительной подготовкой, т.е.

дать задание студентам на дом, распределив роли. В этом случае, студенты готовят под свои выступления и презентацию.

При проведении Деловой игры в аудитории на подготовку и предварительное обсуждение (если определены группы по каждой роли специалистов) следует дать – 7-10 мин.

Если численность группы студентов позволяет назначить на каждую роль – специалиста (п. 2 – 5, см. стр 3 данной Методики) - по 2 студента, тогда представители от других категорий работников (п. 6, см. стр. 3 данной Методики) – 4-5 чел.

Эксперты – 2-3 студента внимательно наблюдают за дискуссией, всеми высказываниями и предложениями студентов – специалистов и в конце дают оценку каждому участнику Деловой игры.

В качестве стороннего эксперта можно пригласить преподавателя кафедры (в рамках взаимопосещения преподавателей кафедры), что придаст большую ответственность со стороны

¹⁵ В.М. Маслова

студентов в проведении семинарского занятия в форме Деловой игры.

Игровая ситуация: Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (моющее средство), оказалось на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

- А). Заменить устаревшее оборудование на новое.
- Б). Сократить примерно в два раза число работников.
- В). Повысить квалификацию оставшихся работников.
- Г). Найти (привлечь) дополнительное финансирование.
- Д). Радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 300 человек. Все работники подразделяются (достаточно условно) на следующие категории:

- административно-управленческий персонал;
- работники предпенсионного возраста;
- женщины, имеющие малолетних детей;
- все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия.

В ходе игры: проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается **противоречивая дискуссия** о путях и методах реконструкции предприятия. Каждый специалист должен дать оценку сложившейся ситуации на предприятии и меры по ее устранению.

Роли специалистов:

1. *Генеральный директор* открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.
2. *Технический директор* говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.
3. *Финансовый директор* предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия.

4. *Менеджер по персоналу* высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем. Дает предложения по организации высвобождения персонала.

5. *Председатель профкома* отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. *Представители* всех категорий работников (*административно-управленческий персонал; работники предпенсионного возраста; женщины, имеющие малолетних детей; все остальные работники*) стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии специалистов и определяет **программу выхода из кризиса**.

Разбор экспертами проведенной Деловой игры

1). Выступления каждого эксперта - студента:

- по проблемам реформирования предприятия,
- о ходе прошедшей дискуссии,
- о мероприятиях по выходу предприятия из кризиса,
- о вкладе каждого студента-специалиста в программу

предприятия по

выходу из кризиса.

2). Выступление эксперта – преподавателя кафедры.

В конце преподаватель группы подводит окончательные итоги проведения игры.

Раздел 4. Система управления персоналом

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать цели, задачи и приемы формирования системы управления персоналом в организации;

уметь анализировать и развивать кадровую политику в организации;

владеть навыками совершенствования системы управления персоналом.

4.1 Формирование целей и функций системы управления персоналом организации¹⁶

Описание игры

Участники деловой игры самостоятельно моделируют 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 ор-

¹⁶ М.Е. Смирнова

ганизации 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, созданием 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.

Методические указания

Формирование целей, функций и структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации»

Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

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

2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3-4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации,

для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание 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 службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

5. 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.

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

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

8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

4.2. Анализ кадровой политики организации¹⁷

Цель задания – овладеть практическими навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда, формирования социально-трудовых отношений персонала организации (кадровая политика, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, трудовой договор и др.).

Описание ситуации. «Кадровая политика Lego»¹⁸

1. Вводная часть

Эту кадровую политику следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим (в оригинале: employee – Д.С.).

Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как решить конкретные проблемы и задачи.

Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group, у нас много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы

¹⁷ М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

¹⁸ Источник: http://dps.smrtlc.ru/Sit/Sit_Sist_02.htm

должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности.

В то же время всё должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это по существу именно то, что должна сделать кадровая политика.

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании.

В основу кадровой политики положены следующие цели:

- L Group должна создать хорошее место для работы служащих.

Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих;

- Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group;

- Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования;

- Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ;

- Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих;

- Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими и представительными комитетами фирмы;

- L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих;

- Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

3. Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы.

Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях.

Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме, будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющих в Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право по меньшей мере раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

4. Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений.

Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами.

Руководители должны сосредоточиться на:

- Распространении информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;
- Создании необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;
- Поощрении и стимулировании хорошей работы;
- Создании условий для профессионального и личностного роста служащих;
- Планировании, организации и контроле работы отдела или группы.

5. Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих.

Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих.

Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывались потребности служащих в общении, и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например, через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

6. Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долгосрочных планах фирмы.

Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии.

Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих.

Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей.

В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать, насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы.

При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group.

Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны.

Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

7. Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью.

В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний “кандидат” имеет приоритет перед кандидатом со стороны.

При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/её способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность пред сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы.

При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может неожиданностью для служащего.

Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение.

Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или

устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения.

Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался, по крайней мере, в двух инстанциях.

В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения.

В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

8. Условия оплаты

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой.

В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты различных должностей, охватывающую ряд должностей / категорий работ. Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными, образовательными и практическими требованиями. Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего.

Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями.

В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы.

В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Задание. Изучите текст ситуации и ответьте на следующие вопросы:

1. Охарактеризуйте цели данного документа.
2. Насколько реальны положения, содержащиеся в кадровой политике L?
3. Что в документе Вам понравилось, а что – не понравилось?
4. Насколько целесообразно использование подобного документа на российском предприятии?

4.3. Разработка квалификационной характеристики специалиста¹⁹

Цель задания овладение навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда, формирования социально-трудовых отношений персонала организации (кадровая политика, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, трудовой договор и др.).

Описание ситуации.

В организации освободилась вакансия «менеджер по персоналу», но в отделе кадров отсутствует квалификационная характеристика для данной должности. Необходимо сформулировать квалификационные требования к должности менеджера по персоналу. Решение оформить в виде таблицы.

Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов. Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление. Результаты самостоятельной работы рекомендуется оформить в виде таблицы (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1.

¹⁹ М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

Квалификационная характеристика работника

Качество	Права и обязанности
Быть	
Иметь	
Знать	
Владеть	
Иметь представление	

4.4. Изучение структуры и функции отдела кадров²⁰

Цель игры – формирование знаний и навыков в области подбора и найма персонала, а также разработки организационной структуры и локальных нормативных актов.

Задачи:

- отработка навыков анализа и разработки организационных кадровых документов, таких как положение о подразделении, штатное расписание;
- отработка навыков аргументации, ведения дискуссии, анализа различного рода информации, работы в малых группах.

Длительность игры: 1 академический час.

Используемые материалы и оборудование: положение об отделе кадров, бланки документов, презентация преподавателя, поясняющая структуру и правила оформления организационных документов, ГОСТ 6.30-2003, Трудовой кодекс РФ.

Методические указания

Студенческая группа разбивается на 3-4 подгруппы в зависимости от общей численности учебной группы.

1 этап. Подготовительный.

Перед выполнением задания, рекомендуется обсудить и вспомнить содержание и правила оформления организационных документов «положение о структурном подразделении», «штатное расписание».

2 этап. Анализ положения об отделе кадров.

На данном этапе студента, работая в малых группах, на основании изучения предложенного документа, требуется нарисовать схему организационной структуры и с учетом объема

²⁰ М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

функций обосновать численность и состав должностей каждого подразделения.

Совместно с преподавателем составляется окончательный вариант организационной структуры отдела кадров.

3 этап. Разработка и оформление штатного расписания отдела кадров.

На данном этапе студенты, работая в малых группах, оформляют следующие документы:

- штатное расписание;
- приказ об утверждении штатного расписания.

Преподавателю рекомендуется проконтролировать и совместно со студентами обсудить правильность оформления, полноту и расположение на бланке реквизитов. Студентам рекомендуется при выполнении данного задания использовать ГОСТ 6.30-2003.

Описание ситуации

1. Прочитайте Положение об отделе кадров.
2. Что такое отдел кадров? Выпишите функции кадровой службы (не менее 10).
3. Опишите основные элементы Положения об отделе кадров.

Положение об отделе кадров

1. Общие положения

1.1. Отдел кадров входит в состав Управления персоналом и непосредственно подчиняется начальнику Управления персоналом.

1.2. Отдел кадров возглавляет начальник отдела.

1.3. Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением в составе Управления персоналом.

1.4. Функциональная деятельность отдела кадров осуществляется в пределах прав, предоставленных начальнику отдела и оговоренных настоящим положением.

2. Основные задачи отдела кадров

2.1 Обеспечение всех структурных подразделений предприятия рабочими, инженерно-техническими работниками и служащими в соответствии с требуемой квалификацией и спе-

циальностью и использование их в соответствии с номенклатурой должностей.

2.2 Организация работ по текущему и перспективному планированию потребности предприятия в кадрах.

2.3 Постоянное совершенствование форм работы с кадрами, повышения квалификации рабочих, ИТР и служащих, создания резерва кадров.

3. Организационная структура

3.1. Для осуществления возложенных задач и функций отдел кадров имеет в своем составе следующие функциональные подразделения:

- бюро учета (личный стол);
- группу военно-учетного стола;
- спец. группу;
- группа приема.

3.2 Для организации управления и выполнения, возложенных на отдел функций начальник отдела кадров имеет в своем подчинении аппарат, определенный штатным расписанием со следующими должностями:

- начальник бюро;
- ведущий инженер;
- инженер инспектор 1 к.;
- инженер - инспектор;
- инспектор по кадрам.

4. Функции подразделений, входящих в состав отдела кадров

4.1 Группа приема.

4.1.1 Прием и оформление работников на предприятие.

4.1.2 Обеспечение наиболее целесообразного приема рабочих, ИТР и служащих согласно заявкам цехов и отделов, а также приказам и распоряжениям руководства предприятия.

4.1.3 Обеспечение документального оформления приема на постоянную, временную работу и работу по совместительству, согласно трудовому законодательству и действующим правилам и инструкциям.

4.1.4 Учет и работа с бланками, анкетами, трудовыми книжками и вкладышами к ним, а также с другой документацией, заполняемой при приеме на работу.

4.1.5 Ознакомление, оформляющихся на работу, с условиями труда и правилами внутреннего трудового распорядка.

4.1.6 Поддержка связи с городскими бюро по трудоустройству.

4.2 Бюро учета (личный стол).

4.2.1 Учет текучести кадров: приема, увольнения, переводов по месяцам, кварталам, полугодиям и в целом за год по предприятию, цехам, отделам и производствам.

4.2.2 Своевременное внесение в личные карточки и трудовые книжки учетных данных, а также их сверка с учетными данными цехов и отделов.

4.2.3 Систематическое ознакомление рабочих, ИТР и служащих с записями в трудовых книжках и личных карточках.

4.2.4 Осуществление контроля состояния учета и делопроизводства в цехах и отделах.

4.2.5 Подготовка требуемых материалов и отчетов по кадрам и представление их в вышестоящие организации.

4.2.6 Подготовка документов, необходимых для награждения работников Почетными грамотами, представления на награждение кадровиков предприятия.

4.2.7 Подсчет стажа и представление к награждению по итогам работы за год и за выслугу лет.

4.2.8 Оформление необходимых справок, выписок из трудовых книжек и других документов, связанных с работой на предприятии для работников предприятия.

4.2.9 Хранение трудовых книжек всех работающих на предприятии.

4.2.10 Представительство в профкоме предприятия по вопросам увольнения по инициативе администрации, кроме увольнения за нарушения трудовой дисциплины.

4.3 Группа военно-учетного стола.

4.3.1 Осуществление контроля и ведения военно-учетной работы в соответствии с действующим законодательством.

4.3.2 Организация не реже одного раза в год сверки данных учета личных карточек военнообязанных с их военными билетами.

4.3.3 Направление в райвоенкоматы сведений на вновь поступивших военнообязанных, призывников, уволенных, перемещенных на другие предприятия.

4.3.4 Осуществление контроля выполнения распоряжений и приказов по вопросам воинского учета в цехах и отделах.

4.3.5 Организация разработки по оповещению военнообязанных и офицеров запаса.

4.3.6 Ежегодное проведение сверки личных карточек формы Т-2 с учетными данными цехов и отделов.

4.3.7 Своевременное внесение в личные карточки военнообязанных и призывников данных об изменении семейного положения, адреса местожительства, образования.

4.3.8 Систематическое проведение разъяснительной работы среди военнообязанных и призывников по соблюдению ими правил воинского учета и осуществление за этим постоянного контроля.

4.4. Спец. группа.

4.4.1 Оформление разрешений на пропуск на предприятие.

4.4.2 Подготовка ответов на письма и заявления работников и спец. органов по восстановлению утраченных паспортов и установочных данных.

4.4.3 Раскладка документов, поступающих от всех групп отдела кадров, по личным делам работников.

4.4.4 Исключение из числа действующих личных дел на увольнение работников и формирование архива бывших работников предприятия.

4.4.5 Оформление и выдача дубликатов трудовых книжек.

5 Порядок образования, организация работы и оценка деятельности отдела кадров.

5.1 Отдел кадров создается приказом генерального директора предприятия.

5.2 Создание отдела кадров осуществляется на основе предварительно разработанных и утвержденных схемы организационной структуры, штатного расписания, положения и должностных инструкций.

5.3 Организационные структуры и штатное расписание отдела утверждаются начальником Управления персоналом в установленном порядке, исходя из задач отдела, объема работ,

возложенных на отдел и установленных отделу лимитов по труду.

5.4 Подчиненные начальнику отдела внутренние функциональные подразделения и должностные лица определены в схеме организационной структуры по должностям настоящего положения.

5.5 Распределение обязанностей между работниками внутри функциональных подразделений регламентируется должностными инструкциями.

5.6 Начальник отдела кадров организует всю работу подразделения и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

5.7 Распределение функций (работ) между подразделениями отдела регламентируется начальником отдела и закрепляется настоящим положением.

5.8 Распределение обязанностей между руководителем отдела и его заместителями регламентируется в соответствии с должностными инструкциями.

5.9 Начальник отдела кадров организует свою работу в соответствии с планами, утвержденными начальником Управления персоналом.

5.10 В пределах своей компетенции начальник отдела издает приказы и распоряжения по подразделению, дает представление на прием, перемещение и увольнение подчиненных работников.

5.11 Указания начальника, касающиеся функциональной деятельности отдела, обязательны для исполнения всеми работниками отдела.

5.12 Для организации управления начальник отдела имеет в своем подчинении аппарат, определенный штатным расписанием с перечнем должностей приведенных в п. 3.2 настоящего положения.

5.13 Оценка деятельности отдела кадров осуществляется в соответствии с СТП 7512619.04.005 «Оценка качества работы подразделений».

6. Взаимоотношения отдела кадров с другими подразделениями

Представляет	Получает
<p>1. Всем подразделениям предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> * копии приказов, связанных с приемом, перемещением, увольнением работников; * копии приказов по вопросам трудовой дисциплины, изменению правил внутреннего трудового распорядка и другие; * копии приказов об организации курсов по подготовке и повышению квалификации работников; * планы подготовки и переподготовки кадров; рекомендации по техническому обучению кадров; * нормативные документы по пенсионному обеспечению; * нормативные документы по персональному учету; * проект плана подготовки кадров и повышения квалификации работников предприятия; 	<p>1. От всех подразделений предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> * заявки, согласованные с ООТиЗ, на потребность в кадрах по специальностям и квалификации; * копии распоряжений и другие материалы, по вопросам: повышения в должности, перевода на другую работу; изменения должностного оклада или тарифной сетки; вынесения поощрений и взысканий; * материалы по запросу (характеристики, рекомендации) по резерву работников для выдвижения на руководящие должности; * установленную отчетность; * заявки на подготовку и переподготовку кадров; * документы, необходимые для пенсионного обеспечения работников предприятия
<p>2. ООТиЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> * данные о движении рабочей силы; * отчет о составе рабочих по всем подразделениям предприятия; * проект плана подготовки кадров и повышения квалификации работников; * смету расходов на подготовку и повышение квалификации кадров. 	<p>2. ООТиЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> * лимиты численности и фонд заработной платы работников Управления; * согласованные графики очередных отпусков для рабочих служащих и ИТР; * утвержденное штатное расписание; * лимиты на подготовку и повышение квалификации кадров.
<p>3. Главному юристу:</p> <ul style="list-style-type: none"> * для проверки и визирования проекты приказов, инструкции, проекты договоров, обязательства и другие акты с точки зрения соответствия их действующему законодательству РФ. 	<p>3. От главного юриста:</p> <ul style="list-style-type: none"> * заключения, письменные и устные справки по правовым вопросам, возникающим в деятельности отдела.

<p>4. Главной бухгалтерии * документы на оплату инструкторам и преподавателям за техническое обучение; * документы для представления работников предприятия к правительственным наградам, присвоения им званий; * заявки на подготовку кадров и повышение их квалификации.</p>	<p>4. От главной бухгалтерии * данные о фактических расходах на подготовку и переподготовку кадров.</p>
--	---

7. Должностная инструкция начальника отдела кадров

7.1 Общие положения.

7.1.1 Начальник отдела кадров административно подчинен начальнику Управления персоналом.

7.1.2 Начальник отдела кадров назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора по представлению начальника Управления персоналом.

7.1.3 В своей деятельности начальник отдела кадров руководствуется действующим законодательством, решениями правительства, действующими стандартами, руководящими материалами, инструкциями министерства и руководства предприятия, планом работ и настоящим Положением.

7.1.4 Начальнику отдела кадров непосредственно подчиняются руководители бюро и групп отдела.

7.2 В обязанности начальника отдела кадров входят:

7.2.1 Обеспечение всех структурных подразделений предприятия инженерно-техническими работниками и служащими в соответствии с требуемой квалификацией и специальностью и осуществление контроля их использования в соответствии с номенклатурой должностей.

7.2.2 Организация работ по текущему и перспективному планированию потребности предприятия в кадрах.

7.2.3 Организация документального оформления приема, перемещения и увольнения работников, а также персонального учета личного состава, ведения личных дел в соответствии с правилами и инструкциями, оформление наградных документов.

7.2.4 Постоянное совершенствование форм работы с кадрами, разработка и осуществление мероприятий по повышению квалификации рабочих, ИТР и служащих.

7.2.5 Осуществление административно-хозяйственного руководства всей деятельностью отдела, обеспечение выполнения возложенных на отдел задач и функций, распределение обязанностей между сотрудниками отдела, производственной и трудовой дисциплины, а так же правил техники безопасности и охраны труда в отделе.

7.2.6 Осуществление работы, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности, улучшение условий труда.

7.2.7 Разработка перспективных планов оргтехмероприятий, касающихся тематики отдела.

7.2.8 Совместно с ОИТ участие в реализации концепции информационной сети и информационных технологий в области работы с кадрами.

7.3 Начальник отдела кадров имеет право:

7.3.1 Издавать распоряжения, разрабатывать проекты приказов, инструкции и давать указания по вопросам работы с кадрами.

7.3.2 Осуществлять взаимосвязь с другими подразделениями предприятия, обмениваться информацией, вести переписку по вопросам, относящимся к деятельности отдела.

7.3.3 Производить прием, перемещение и увольнение сотрудников отдела в установленном порядке.

7.3.4 Издавать по отделу приказы о наказании, поощрении и другим организационным вопросам.

7.3.5 Приостанавливать действия распоряжений и указаний начальников цехов и отделов по вопросам работы с кадрами, противоречащие трудовому законодательству, положениям и инструкциям по кадровым вопросам с немедленным сообщением об этом руководству.

7.3.6 Получать в установленном порядке от начальников цехов и отделов необходимые данные о работе с кадрами, их расстановке и использовании.

7.3.7 Представлять генеральному директору предложения о привлечении к дисциплинарной ответственности работников, виновных в допущении нарушений в работе с кадрами.

7.3.8 Вести самостоятельную переписку по вопросам работы с кадрами.

7.3.9. Привлекать в установленном порядке специалистов и работников предприятия для проведения исследований по вопросам работы с кадрами.

7.4. Начальник отдела кадров несет ответственность:

7.4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных действующим законодательством и настоящим положением.

7.5. Квалификационные требования.

7.5.1. На должность начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее техническое (экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

7.6. Порядок организации работы.

7.6.1. В пределах своей компетенции начальник отдела кадров издает приказы подчиненным ему подразделениям, дает представление на прием и увольнение работников.

7.6.2. Оценка деятельности начальника отдела кадров осуществляется в соответствии с СТП 7512619.01.009.99 «Ответственность руководства за качество».

7.6.3. Руководство работой отдела обосновывается на принципах единоначалия в тесном контакте со структурными подразделениями предприятия.

7.6.4. Работники отдела кадров руководствуются в своей работе должностными инструкциями, утвержденными заместителем генерального директора по управлению персоналом, социальному развитию и безопасности.

Задание:

1. Нарисуйте организационную структуру отдела кадров.
2. Проанализируйте организационную структуру и предложите изменения в ней. Обоснуйте.
3. Проанализируйте должностную инструкцию начальника отдела кадров. Предложите изменения в разделы: права, обязанности, ответственность
4. На основе информации о структуре отдела кадров, составьте и оформите на бланке организации его штатное расписание.

4.5 150 писем в день, или как найти время на работу²¹

Наш герой (НГ) был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной по размерам и известности компании того же профиля.

Ему быстро, на второй день работы, поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам, кадровой, плановой и проектной, финансовой системе, а также к системе документооборота, все при соблюдении установленных полномочий доступа и требований по защите информации. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте.

Такие оперативность, широта, упорядоченность и режимы использования предложенного информационного обеспечения, особенно по сравнению с тем, что в этой части было на предыдущей работе, понравились НГ. По его мнению, подобный уровень организации информационных ресурсов свидетельствовал о высокой корпоративной культуре нового работодателя.

Правда, смутило то, что в его электронный почтовый ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление HR о выходе на работу нового директора департамента, а именно – НГ. С огромным списком получателей, поставленных в копию. НГ показалось, что рассылка была по всей компании, многим сотням сотрудников.

Первоначально НГ решил мыслить позитивно, определив для себя, что в данном случае дело связано с практической реализацией в компании принципов единого информационного пространства. И такая продвинутость компании очень даже хороша для дела.

Но возникшая настороженность через несколько дней получила очень весомое подтверждение, электронные письма пошли лавиной и за пару недель поток вырос до 100 — 150 и более писем в день, и на этих цифрах начал стабилизироваться. А на прежней работе у НГ было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

²¹ М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

Возник сначала немой вопрос, а потом и осторожные обращения к еще мало знакомым коллегам сопоставимого менеджерского положения, в чем тут дело, сколько писем получают они, и в целом, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: все получают много писем. Что тут такая корпоративная культура. Что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента, и подобные расплывчатые комментарии, которые, однако, заканчивались кивком на самый верх, что это установка первого лица и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось, в конечном итоге, в стремительном росте электронных писем по схеме, ведущей в пределе к связям «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право (это как бы даже поощрялось в соответствующем положении) написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чем уже начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой. И наоборот, тоже можно было, когда большой начальник пишет меморандум на самый низ, что однако еще никак не наблюдалось на практике, в основном между начальством сохранялся режим обычного обмена на смежных уровнях.

Как понял НГ, все делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания от гендиректора), для чего начали внедрять единое информационное пространство, наполняемое путем генерации внутрифирменного спама (так определил это НГ, оценивая ситуацию). По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идет сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять (извлекать и употреблять) самостоятельно и без посредников, был выпущен

соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные требования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно были значительно сокращены штаты секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом, когда несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних подразделенческих начальников, что они делали, естественно, уже без прежнего энтузиазма...

На глазах возникала сулящая много всякого безбумажная технология работ самого передового уровня...

В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов в своей повседневной деятельности, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем, казалось, делал ситуацию с продолжительностью рабочего дня и с выходными практически неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

НГ решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. Потом стал читать, но не отвечать ряду ниже по должности стоящих абонентов. Наконец, перестал и прочитывать письма, от тех, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на регулярных совещаниях (а их было, по крайней мере, четыре вида: у гендиректора, с заказчиками, со своими сотрудниками и с коллегами из смежных департаментов) он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что по такому-то вопросу они (или их клерки) всех проинформировали рассылкой, а НГ был не в курсе, на чем стал терять очки.

Путь прямого действия (противодействия) не помог. Поэтому он решил более четко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. НГ обнаружил и классифицировал источники, понял, что в основном письма идут от HR и других обеспечивающих подразделений, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов (своих и чужих), от собственных подчиненных руководителей и рядовых. Характер-

но, что писем «точка – точка» было довольно мало, все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах, да и просто поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «I am open для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объем возникал по линии внешней переписки с заказчиками, письмами из системы электронного документооборота, которые порождали собственные «струи» в этом электрическом гольфстриме, особенно когда надо было подготовить письмо по согласованию с несколькими подразделениями. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мелочью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их ФИО, должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стандартными текстами поздравлений.

Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т.д. Венчали этот корпоративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, НГ сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке технические, экономические и политические интернет-новости из доверенных источников. В общем, читать — не хочу, скучать НГ не приходилось.

Однако НГ хладнокровно собрал данные, овладел фактурой, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объема электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые подготовительные технологические и административные мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2-3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного личного времени, меньшей загрузки мозгов информационным шумом и

соответствующего снижения невосполнимых затрат нервной энергии.

Вопросы для обсуждения:

1. Что можно сказать о корпоративной культуре данной компании?
2. Как вы оцениваете инициативу (замысел и реализацию) первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями?
3. Какой перечень мероприятий на месте НГ предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки?
4. Как правильно, на ваш взгляд, следовало бы организовать переход к безбумажным технологиям и управлению знаниями в компании?

Раздел 5. Кадровая работа в организации

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать требования к оформлению документов по управлению персоналом;

уметь составлять различные документы, касающиеся сотрудников организации;

владеть навыками документационного обеспечения кадровой работы в организации.

5.1. Документирование приема на работу²²

Цель игры овладение навыков разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда, формирования социально-трудовых отношений персонала организации (кадровая политика, правила внутреннего распорядка, коллективный договор, трудовой договор и др.);

Задачи деловой игры:

- отработка навыков анализа и разработки организационных кадровых документов, таких как трудовой договор, приказ о приеме на работу;

- отработка практических навыков оформления, заполнения и учета трудовых книжек;

- отработка навыков аргументации, ведения дискуссии, анализа различного рода информации, работы в малых группах.

Длительность игры: 2 академических часа.

Используемые материалы и оборудование: описание ситуации, бланки документов (трудовой договор, приказ о приеме на работу, бланк трудовой книжки и др.), презентация преподавателя, поясняющая структуру и правила оформления трудовой книжки, ГОСТ 6.30-2003, Трудовой кодекс РФ.

Методические указания

Студенческая группа разбивается на 3-4 подгруппы в зависимости от общей численности учебной группы.

²² М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

Основой игры является условная ситуация, с описанием которой студентам рекомендуется ознакомиться заранее.

В процесс подготовки к игре студентам рекомендуется найти:

- информацию по типовым ошибкам при заполнении трудовых договоров;
- вспомнить правила заполнения трудовых книжек в соответствии с Постановлением Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. N 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

1 этап. Подготовительный.

Перед выполнением задания, рекомендуется обсудить и вспомнить содержание, последовательность и правила оформления трудового договора, приказа о приеме на работу, трудовой книжки. Рекомендуется использование презентации преподавателя с образцами правильного и неправильного оформления документов.

2 этап. Оформление трудового договора.

На данном этапе студента, работая в малых группах, на основании изучения предложенной ситуации, составляют и оформляют текст трудового договора.

Совместно с преподавателем составляется окончательный вариант текста трудового договора, и вносятся исправления в оформление реквизитов документа.

3 этап. Оформление приказа о приеме на работу.

На данном этапе студенты, работая в малых группах, оформляют приказ о приеме на работу.

Преподавателю рекомендуется проконтролировать и совместно со студентами обсудить правильность оформления, полноту и расположение на бланке реквизитов. Студентам рекомендуется при выполнении данного задания использовать ГОСТ 6.30-2003.

4 этап. Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку.

Рекомендуется провести обсуждение правил оформления трудовых книжек в Российской Федерации вспомнить правила заполнения трудовых книжек в соответствии с Постановлением

Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

5 этап. Заполнение книги учета трудовых книжек.

Рекомендуется обсудить правила хранения и учета трудовых книжек в организациях.

Описание ситуации.

Гражданин Орлов Сергей Олегович 05.09.1979 года рождения был принят 01 марта 2015 г. на неопределенный срок на работу в ЗАО «Континенталь» директором по маркетингу с окладом 50 тыс. руб. согласно заключенному трудовому договору.

В трудовом договоре предусмотрите следующие дополнительные условия:

Испытательный срок – 3 месяца.

Надбавки - за ненормированный рабочий день – 10 тыс. руб.

Предусмотреть выплату компенсации за использование личного автомобиля, мобильной связи. Конкретный размер компенсации определите самостоятельно.

В трудовом договоре отразить:

1. Директор по маркетингу руководствуется:

- Трудовым Кодексом Российской Федерации;
- нормативными документами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;
- Уставом предприятия;
- правилами внутреннего трудового распорядка предприятия;

• приказами и распоряжениями Генерального директора;

• политикой руководства предприятия.

Директор по маркетингу осуществляет:

- планирование и бюджетирование маркетинга компании;
- Координация и контроль выполнения плана маркетинговых мероприятий;
- общее руководство структурой отдела маркетинга и рекламы.

2. Должностные обязанности директора по маркетингу:

- руководство разработкой стратегических и детальных

маркетинговых планов компании по всем направлениям маркетинговой деятельности;

- разработка раздела «Маркетинг» при подготовке бизнес-плана компании;
- подготовка к согласованию с руководством бюджетов на проведение работ;
- экономичное распределение и контроль за использованием финансовых средств;
- определение необходимости проведения маркетинговых исследований;
- утверждение целей, задач и программ исследований;
- руководство рекламными кампаниями и программами продвижения товаров и услуг, проводимыми фирмой;
- разработка стандартов планирования деятельности и отчетов по проведению маркетинговых и рекламных кампаний;
- оперативный контроль за ежедневной работой отдела маркетинга и рекламы;
- оперативная связь с отделом продаж;
- утверждение выбора исследовательских, креативных, рекламных и других сторонних организаций для проведения необходимых работ;
- анализ результатов, полученных в ходе исследования, разработка на их основе предложений о необходимых маркетинговых мероприятиях и др.

Задание. Внимательно прочтите описанную ситуацию и оформите все документы, которые необходимы для разрешения описанной ситуации с учетом правил оформления документов управления по ГОСТу Р 6.30 – 2003, в соответствии с Инструкцией по заполнению трудовых книжек, постановлением Госкомстата России об унифицированных формах первичной учетной документации по учету труда и его оплаты:

- приказ о приеме;
- заполните трудовой договор;
- сделайте запись в трудовой книжке о приеме на работу;
- сделайте запись в книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.

Бланк приказа о приеме на работу

ПРИКАЗ

О приеме на работу

Принять _____ на
работу с _____

(фамилия, имя, отчество)

"__" _____ Г. В _____ на
должность _____

(отдел, цех)

(или _____ по _____ профессии)

с окладом _____ руб.
в месяц.

Основание: трудовой договор от _____ № _____.

Подпись руководителя _____

С приказом ознакомлен:

Подпись работника _____

"__" _____ Г.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

1. Предприятие (организация)

_____ (наименование)

в лице

_____ (должность, фамилия, имя, отчество)

_____ именуемое в дальнейшем
«Организация» и гражданин

_____ (фамилия, имя, отчество)

_____ именуемый в дальнейшем «Работник», заключили настоящий договор
о нижеследующем:

2. Работник

_____ (фамилия, имя, отчество)

принимается на работу в

_____ (наименование структурного подразделения организации: цех, отдел,
лаборатория и т. д.)

_____ по профессии, должности

_____ (полное наименование профессии, должности)
квалификации

_____ (разряд, квалификация, категория)

3. Договор является:

Договором по основной работе / Договором по совместитель-
ству (нужное подчеркнуть)

4. Вид договора:

на неопределенный срок (бессрочный)

на определенный срок (срочный)

(указать причину заключения срочного договора)
на время выполнения определенной работы

(указать какой)

5. Срок действия договора.
Начало работы

Окончание работы

6. Срок испытания:

а) без испытания;

б) _____

(продолжительность испытательного срока)

7. Работник должен выполнять следующие обязанности:

(указываются основные характеристики работы и требования к
их выполнению)

8. Предприятие обязано организовать труд работника, создать условия для безопасного и эффективного труда, оборудовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать обусловленную договором заработную плату.

(указываются конкретные меры по организации производ-
ственного процесса, оборудованию рабочего места и т. д.)

9. Обязанность работодателя по обеспечению условий труда на рабочем месте с указанием достоверных характеристик, предо-

ставляемых компенсации и льгот работнику за тяжелые, особо тяжелые работы и работы с вредными, особо вредными или опасными условиями труда.

10. Особенности режима рабочего времени:
неполный рабочий день

неполная рабочая неделя

почасовая работа

11. Работнику устанавливается:
должностной оклад (тарифная сетка) _____ руб. в месяц
или _____ руб. за 1 час работ
надбавка (доплаты и другие выплаты) _____ руб. (в %
к ставке, окладу);

12. Работнику устанавливается ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью:

основной _____ рабочих дней

дополнительный _____ рабочих дней.

13. Другие условия труда

Запись в трудовой книжке

Сведения о работе

№ записи	Дата			Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)	Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись
	число	месяц	год		
	2			3	4

5.2. Увольнение по сокращению штатов²³

Цель игры – получение основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации (ПК-33).

Задачи игры:

- отработка практических навыков документирования увольнения сотрудника по сокращению штатов;
- отработка практических навыков документирования увольнения сотрудника за нарушение трудовой дисциплины;
- отработка навыков аргументации, ведения дискуссии, анализа различного рода информации, работы в малых группах.

Длительность игры: 2 академических часа.

Используемые материалы: описание ситуации, презентация преподавателя, поясняющая порядок проведения и документирование увольнения сотрудника по сокращению штатов,

²³ М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

ГОСТ 6.30-2003, Трудовой кодекс РФ, бланки заполняемых документов.

Необходимое оборудование: комната для занятий, в которой можно свободно передвигать стулья и столы; слайд-проектор, для демонстрации презентации преподавателя со справочными материалами.

Описание деловой игры

Игра представляет собой моделирование процессов, возникающих при оформлении документов при увольнении по сокращению штатов. Для этого используется ситуация, в которой оказалась организация ЗАО «Континенталь». Участники игры исполняют роли сотрудников организации, сотрудников отдела кадров организации.

Генеральным директором ЗАО «Континенталь» С.Н. Суворовым 4 марта текущего года был издан приказ о внесении изменений в штатное расписание в связи с необходимостью реорганизации службы делопроизводства. Из штатного расписания исключена должность секретаря-референта, заработная плата 21500 руб.

Контроль за исполнением приказа возложен на зам. директора А.А. Осокина. Проект приказа подготовлен секретарем Я.С. Кузнецовой. Остальные реквизиты дополните самостоятельно.

1. Должность секретаря-референта в организации занимала Орлова Е.С. Остальные данные придумайте сами.

2. Орловой Е.С. предложена должность архивариуса. Орлова Е.С. от предложения отказалась.

3. Составить акт об отсутствии менеджера по персоналу отдела кадров ЗАО «Континенталь» Свистуновой О.А. на рабочем месте 17 ноября 2013 г. с 9-00 до 18-00 без уважительной причины.

Методические указания.

Задание можно выполнять в малых группах (в этом случае студенческая группа разбивается на 3-4 подгруппы в зависимости от общей численности учебной группы) или индивидуально.

Основой игры является условная ситуация, с описанием которой студентам рекомендуется ознакомиться заранее.

В процесс подготовки к игре студентам рекомендуется найти:

- информацию по типовым ошибкам при увольнении сотрудников;
- вспомнить положения Трудового кодекса РФ, регламентирующие процедуру увольнения;
- вспомнить правила заполнения трудовых книжек в соответствии с Постановлением Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. N 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

1 этап. Подготовительный.

На данном этапе преподавателю рекомендуется проверить готовность студентов к игре, обсудив результаты выполнения домашнего задания.

2 этап. Основной.

В ходе данного этапа студентам необходимо подготовить следующие документы:

1. Приказ о сокращении штатов
2. Письменное уведомление службы занятости
3. Письменное предупреждение работников о сокращении штатов
4. Предложение сокращаемым работникам перевода на другую работу
5. Издание приказа (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) и ознакомление с ним работника
6. Оформление записи о прекращении трудового договора в трудовой книжке (предварительно оформите запись о приеме на работу в данную организацию. Номер и дату приказа придумайте самостоятельно).
7. Составить акт об отсутствии работника на рабочем месте. Приказ о дисциплинарном наказании работника. Недостающую информацию для составления документов студентам рекомендуется придумать самостоятельно.

3 этап. Заключительный.

На данном этапе рекомендуется обобщить и обсудить результаты заполнения документов. Обсудить допущенные ошибки.

Приложения к игре:

- презентация преподавателя;
- приказ о сокращении штатов;
- уведомление сотруднику о сокращении штатов;
- уведомление в службу занятости;
- уведомление о предоставлении другой должности;
- акта об отсутствии на рабочем месте;
- докладная записка об отсутствии работника на рабочем месте;
- приказ о прекращении трудового договора;
- бланк трудовой книжки.

Приказ о сокращении штатов

ПРИКАЗ

о сокращении штата сотрудников

В соответствии

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Исключить с __. __20__ года из штатного расписания _____ должность _____
2. Ответственному за кадровый учет _____ в порядке, установленном действующим трудовым законодательством:
 - уведомить сотрудников о предстоящем увольнении по сокращению штата;
 - довести до сведения профсоюза и органов службы занятости данные о предстоящем высвобождении сотрудников;
 - провести изыскание вакантных должностей для лиц, попадающих под сокращение.

Уведомление сотруднику о сокращении штатов

(Ф.И.О. работника)

от

(наименование организации-работодателя)

адрес: _____

Исх. № _____ от _____

УВЕДОМЛЕНИЕ О ПРЕДСТОЯЩЕМ СОКРАЩЕНИИ

Уважаем... _____

Настоящим сообщаем, что на основании приказа о внесении изменений в штатное расписание от _____ Ваша должность – _____ - подлежит сокращению. Изменения в штатное расписание вступят в силу _____

В связи с этим предлагаем Вам рассмотреть имеющиеся в организации вакансии:

Если ни одна из вышеперечисленных должностей Вам не подойдет, то трудовой договор с Вами будет расторгнут в связи с сокращением штата работников организации (п. 2 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации) с выплатой среднего месячного заработка и сохранением такового на период трудоустройства, но не более чем на два месяца.

(должность руководителя)

(личная подпись)

(расшифровка)

Уведомление получил(а)

(подпись) (расшифровка) _____
(дата)

Примечание. Согласно ч. 2 ст. 180 Трудового кодекса РФ о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения.

Уведомление в орган занятости об увольнении работников

Руководителю
Федеральной службы
по труду
и занятости

(Ф.И.О. руководи-
теля)
адрес:

от _____

(полное наименова-
ние работодателя)

(юридический адрес)
Телефон:

исх. № _____ от _____

УВЕДОМЛЕНИЕ

В соответствии с п. 2 ст. 25 Закона РФ от 19.04.1991 N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" настоящим уведомляем о том, что в связи с

(причина сокращения штата)

было принято решение о проведении мероприятий по сокращению штата

Планируется расторжение трудовых договоров на основании п. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ со следующими работниками

(Ф.И.О., должность, профессия, специальность, квалификационные требования, условия оплаты труда работника)

Приказ о прекращении (расторжении) трудового договора

ПРИКАЗ

Москва

**о прекращении (расторжении)
трудового договора с работником (увольнении)**

(фамилия, имя, отчество)

(структурное подразделение)

(должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации)

(основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения))

*Докладная записка руководителю структурного подразделения
об отсутствии работника на рабочем месте*

адресат

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

_____ № _____

о прогуле, совершенном

Довожу до Вашего сведения, что _____

В связи с допущенным нарушением предлагаю _____

Акт об отсутствии работника на рабочем месте

АКТ

№ _____

Об отсутствии работника на рабочем месте

С актом ознакомлен:

(подпись)

(расшифровка подпи-

5.3 Документирование аттестации персонала²⁴

Цель игры – формирование навыков проведения аттестации персонала организации.

Задачи игры:

- отработка практических навыков документирования аттестации персонала;
- отработка навыков анализа и разработки организационных кадровых документов, таких как положение об аттестации;
- отработка навыков аргументации, ведения дискуссии, анализа различного рода информации, работы в малых группах.

Длительность игры: 2 академических часа.

Используемые материалы: положение об аттестации персонала условной организации, описание ситуации, презентация преподавателя, поясняющая порядок проведения и документирование аттестации персонала, ГОСТ 6.30-2003, Трудовой кодекс РФ, бланки заполняемых документов: приказ о проведении аттестации; положение об аттестации; график аттестации; отзыв о работе аттестуемого; аттестационный лист.

Необходимое оборудование: комната для занятий, в которой можно свободно передвигать стулья и столы; слайд-проектор, для демонстрации презентации преподавателя со справочными материалами.

Описание деловой игры

Игра представляет собой моделирование процессов, возникающих при оформлении документов при проведении аттестации на соответствие занимаемой должности. Для этого используется ситуация, в которой оказался филиал одного из банков. Участники игры исполняют роли сотрудников организации, отдела кадров организации.

²⁴ М.В. Рязанцева, А.О. Субочева

Таблица 5.1

Информация об организации

№	Наименование информации	Содержание информации
1	Название организации	ЗАО «Континенталь»
2	Вид деятельности	кредитная организация
3	Генеральный директор	Иванов Иван Александрович
4	Заместитель генерального директора	Иванова Ольга Владимировна
5	Начальник отдела кадров	Сидоров Петр Васильевич
6	Начальник управления реализации	Орлова Елена Сергеевна
7	Начальник отдела продаж банковских карт	Селютин Эльвира Павловна
8	Период проведения аттестации	15 января 2014 г. по 15 февраля 2014 г.
9	Вид аттестации	Плановая, оценка соответствия занимаемой должности
10	Состав аттестуемых	Сотрудники отдела продаж банковских карт (их состав определяется составом подгруппы)
11	Должности аттестуемых	Менеджер продаж

На аттестацию приглашается **менеджер по продажам** из отдела продаж банковских карт.

Работник работает в организации полгода.

По специальности как менеджер по продажам работает уже год. Постоянно не выполняет план. В последнее время на него жалуются покупатели.

Специалист владеет навыками работы с кассовым аппаратом, офисным программами, знаниями 1С.

Задание. Студенты, используя исходные данные и бланки, выданные преподавателем, должны подготовить следующие документы:

- приказ о проведении аттестации;
- положение об аттестации;
- график аттестации;
- отзыв о работе аттестуемого;
- аттестационный лист;

- протокол аттестационной комиссии.

Методические указания

Рекомендуемое количество участников: от 12 до 30 человек.

Преподавателю рекомендуется студентов разделить на 4-5 подгрупп в зависимости от количества студентов в учебной группе.

Каждой подгруппе выдается задание по подготовке комплекта документов по проведению аттестации.

1 этап. Подготовительный. Изучение положения об аттестации персонала.

Студентам рекомендуется изучить материалы деловой игры, в том числе Положение об аттестации персонала, заранее и письменно ответить на следующие вопросы:

1. С какой целью проводится аттестация персонала на соответствие занимаемой должности?
2. Какие категории персонала не подлежат данному виду аттестации?
3. Кого следует включать в состав аттестационной комиссии?
4. Что входит в функции председателя аттестационной комиссии?
5. В какие сроки должны быть подготовлены отзывы на аттестуемых и переданы в аттестационную комиссию?

2 этап. Оформление документов до проведения аттестации.

В соответствии с описанием игры в ходе данного этапа студенты оформляют следующие документы:

- приказ о проведении аттестации;
- график аттестации;
- отзыв о работе аттестуемого.

3 этап. Аттестация.

Преподаватель выбирает наиболее активную группу, которая проводит аттестацию одного из «сотрудников».

Оценка сотрудника проводится по 10 балльной системе.

Аттестационная комиссия заполняет аттестационный лист.

Остальные студенты наблюдают за ходом проведения аттестации, анализируют процесс ее проведения и оформления, после обсуждения делают выводы о допущенных ошибках.

Должностные обязанности придумывают студенты.

4 этап. Заключительный.

Оформляются итоговые документы аттестации (протокол аттестационной комиссии) и проводится обсуждение итогов игры.

Положение об аттестации

1. Общие положения

1.1 Аттестация работников предприятия (организации) – это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

1.2 Аттестации _____ подлежат _____ категории работников.

1.3 Сроки проведения аттестации. Аттестация проводится _____ не чаще _____, но не реже _____.

1.4 Основные задачи аттестации. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия (организации) в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия их занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику квалификационного разряда.

1.5 Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие на предприятии (в организации) менее года;

- достигшие предельного возраста, установленного для данной должности (профессиональной группы);

- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

1.6 Аттестация указанных служащих проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

2. Аттестационная комиссия

Аттестацию работников предприятия (организации) осуществляют аттестационные комиссии.

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя предприятия. В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб предприятия _____ . В состав аттестационной комиссии может включаться представитель соответствующего профсоюзного органа.

2.1.2. В зависимости от специфики должностных обязанностей работников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

2.2. Порядок изменения состава аттестационной комиссии.

Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестационной комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.

2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.

2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.3.5. Ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

2.3.6. Осуществляет другие полномочия.

2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и другой уважительной причины) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.5.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

3. Подготовка к аттестации

3.1. Назначение сроков аттестации. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждается руководителем предприятия (организации) и доводится до сведения до каждого аттестуемого работника не менее чем за месяц до начала аттестации.

3.2. График проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.

3.2.2. Дата и время проведения аттестации.

3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.

3.3. Отзыв (характеристика) непосредственного руководителя.

3.3.1. Не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию предоставляется

отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв (характеристика) должен содержать сведения о работнике согласно образцу (приложение 1)

3.3.2. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

3.4. Ознакомление с документами. Кадровая служба предприятия (организации) не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить работника с предоставленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности. При этом аттестуемый работник в праве представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с предоставленным отзывом.

4. Проведение аттестации

4.1. Заседание аттестационной комиссии.

4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

4.1.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

4.1.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника, а при необходимости – его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленным аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с предоставленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

4.2. Оценка деятельности аттестуемого.

4.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

4.2.2. Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосом присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

4.3.2. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

4.3.3. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

4.4. Аттестационный лист.

4.4.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

4.4.2. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под расписку.

4.4.3. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации

5.1. Оценка деятельности работника. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- 5.1.1. Соответствие занимаемой должности.
- 5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.
- 5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.
- 5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.
- 5.2.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия (организации) мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на выше стоящую должность.
- 5.3. Решения, принимаемые руководителем предприятия (организации).
- 5.3.1. Результаты аттестации работника представляются руководителю предприятия (организации) не позднее чем через семь дней после ее проведения.
- 5.3.2. Руководитель предприятия (организации) с учетом результатов аттестации принимает решение:
- о повышении работника в должности;
 - о присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда;
 - об изменении надбавки работнику за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
 - о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.
- 5.3.3. Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.
- 5.3.4. Увольнение по результатам аттестации. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель предприятия (организации) вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.

5.4.1. Решения, предусмотренные п. 3 настоящего положения принимаются руководителем предприятия (организации) не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника

5.4.2. По истечении указанного срока уменьшению работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

5.4.3. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитываются.

5.5. Порядок рассмотрения трудовых споров. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

5.6. Подведение итогов аттестации. Аттестационная комиссия готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации работников издается распоряжение (или иной акт) предприятия (организации), в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение эффективности работы основных категорий персонала организации, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, предложений работников, поступивших в ходе аттестации.

Приказ о проведении аттестации
ПРИКАЗ

Москва
О проведении аттестации

В целях проверки соответствия сотрудников фирмы занимаемым должностям приказываю:

1. Провести с _____ 20__ года по _____ 20__ года

_____ Тестирование аттестуемых работников провести с _____ по _____.

2. Начальнику отдела кадров _____ подготовить список работников, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации.

3. Для проведения аттестации создать комиссию в следующем составе:

4. Начальникам отделов подготовить и в срок до _____ 20__ года передать аттестационной комиссии характеристики на сотрудников.

5. Начальнику отдела кадров организовать методическую подготовку проведения аттестации.

6. После проведения аттестации председателю аттестационной комиссии представить материалы аттестации генеральному директору в срок до _____ 20__ года.

Генеральный директор _____

(подпись)

(наименование предприятия)

ГРАФИК
проведения аттестации работников

УТВЕРЖДЕНО

Приказом генерального директора

от « » _____ 20 ____ г. № _____

№ _____

№ п/п.	Фамилия, имя, отчество	Должность	Дата и время аттестации	Роспись в ознакомлении с графиком	Примечание
1	2	3	4	5	6

(должность ответственного сотрудника)

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Бланк аттестационного листа работника
АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКА

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Дата рождения _____ 3. Общий стаж работы _____

4. Стаж работы в Компании _____ в занимаемой должности _____

5. Занимаемая должность на момент аттестации _____

6. Образование: _____ учебное заведение
специальность _____ квалификация _____

7. Переподготовка (повышение квалификации) _____

8. Содержание аттестации (в баллах):

1. Профессиональная подготовка, совершенствование специальных знаний;	
2. Умение применять полученные знания на практике;	
3. Отношение к работе, внешний вид аттестуемого;	
4. Достигнутые успехи и недостатки в работе;	
5. Способность качественно выполнять поставленные задачи, проявлять инициативу, быстро ориентироваться и уметь действовать в сложной обстановке.	
6. Умение работать в коллективе.	

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации

10. Решение аттестационной комиссии по результатам аттестации

11. Рекомендации аттестационной комиссии

12. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым сотрудником

13. Примечания

Председатель
аттестационной комиссии

подпись _____ расшифровка подписи _____
Члены
аттестационной комиссии

подпись _____ расшифровка подписи _____

« ____ » _____ 200 г.

С аттестационным листом ознакомился

подпись аттестуемого сотрудника и дата

Отзыв аттестуемого

Непосредственного _____ руководителя

(Ф.И.О., должность)
О деловых качествах и квалификации аттестуемого работника

Ф.И.О. аттестуемого

(занимаемая должность на момент проведения аттестации);

(дата назначения на должность)

1. _____ лет аттестуемый работает под моим непосредственным руководством.

2. За это время аттестуемый проявил себя как _____

3. Профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное)

- а) соответствуют требованиям работы
- б) превышают требования работы
- в) ниже требований, предъявляемых работой

4. особенности отношения аттестуемого к работе (ответственность, инициативность пассивность и др.):

а) способствующие успешному выполнению работы

б) препятствующие успешному выполнению работы

5. Потребность в обучении, повышении квалификации (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно)

6. Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо

7. Возможность продвижения по службе (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки)

8. Замечания и пожелания (что поможет аттестуемому работать более эффективно)

9. Вывод о соответствии замещаемой должности (полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует):

Руководитель аттестуемого _____

(подпись)

Дата « ____ » _____

Отчет аттестуемого

Ф.И.О. _____

Дата _____

Подразделение _____

Должность _____

1. Укажите свои основные достижения за прошедший период

а) **в профессиональной сфере** (повышения в должности, освоение новых направлений работы, достижение более высоких результатов в работе и др.) _____

б) **в области обучения, повышения квалификации** (завершение обучения в ВУЗе, обучение на курсах, участие в семинарах, прохождения стажировок и др.) _____

2. Укажите факторы, мешающие вам эффективно работать (к какой сфере эти факторы относятся и в чем именно они состоят)

Качество управления _____

Организация и условия труда на рабочем месте _____

Обеспеченность необходимыми ресурсами _____

Другое _____

3. Укажите, что, по Вашему мнению, может позволить добиться более высоких результатов в работе:

а) Вашему подразделению _____

б) компании в целом _____

4. Укажите, испытываете ли Вы потребность в обучении, повышении квалификации (если испытываете, то укажите, в каком именно)

Подпись _____

Заключение аттестационной комиссии

Ф.И.О.

Должность

1. Оценка аттестационной комиссии:

• соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
• Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
• рекомендация аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>

Раздел 6. Кадровые технологии

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать основные приемы подбора, найма, оценки и развития персонала;

уметь применять на практике современные кадровые технологии;

владеть навыками подбора, найма, развития и деловой оценки персонала.

6.1 Выбрать лучшего!²⁵

Цел игры – формирование знаний основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала и умением применять их на практике

Задачи: отработка навыка самопрезентации, аргументации, ведения дискуссии, анализа заявительных документов кандидата, проведения оценки кандидата в форме тестирования, анкетирования, интервью, навыка поиска, обобщения и анализа различного рода информации, работы в малых группах.

Длительность игры: 2 академических часа.

Используемые материалы и оборудование: описание реальной актуальной вакансии, доступ к Интернет-ресурсам.

Менеджер по управлению персоналом, занимающийся подбором персонала в любой сфере экономики по роду своей деятельности должен общаться с кандидатом, оценивать уровень его профессиональных компетенций и личностные характеристики. Он должен знать способы, источники и каналы поиска и привлечения кандидатов, этапы, способы и процедуру отбора кандидатов, владеть навыками эффективного ведения собеседования и с успехом выходить из сложных ситуаций в межличностном деловом общении.

Описание деловой игры

Преподаватель выдает одно из подготовленных заранее в соответствии с изучаемым материалом описаний реальной акту-

²⁵ Н.В. Сахарова

альной вакансии, размещенной на одном из рабочих сайтов. Студенты должны:

1. Подготовить резюме и провести/пройти собеседование на открытую вакансию.
2. Проанализировать процесс отбора кандидатов и сделанный работодателем выбор.

Методические указания

Студенческая группа разбивается на 3 подгруппы следующим образом:

1. Представители компании-работодателя – 3 чел.
2. Соискатели – 3-4 человека.
3. Эксперты – остальная часть группы.

Роли:

1. Представители компании работодателя – комиссия, проводящая отбор кандидатов. Состоит из генерального директора, HR-менеджера (или HR-директора), руководителя подразделения, где открыта вакансия.
2. Соискатели – кандидаты на вакантную должность.
3. Эксперты – оценивают участников игры-имитации.

1 этап. Подготовка к собеседованию.

Каждой подгруппе и каждому соискателю выдается описание вакансии.

Подгруппам ставятся следующие задачи:

- Представители компании-работодателя должны определить оцениваемые компетенции соискателей, форму проведения собеседования, подготовить список вопросов, распределить роли в комиссии.
- Соискатели готовят резюме, которое, на их взгляд, наилучшим образом соответствует требованиям к кандидату на открытую вакансию, готовят самопрезентацию, ответы на предполагаемые вопросы на собеседовании, а также делают анти-стрессовые упражнения.
- Эксперты наблюдают за подготовительной работой комиссии и соискателей, формулируют критерии оценки соискателей и членов комиссии.

На подготовку дается от 20 до 30 минут в зависимости от сложности вакансии.

2 этап. Собеседование.

Кандидаты по очереди «приходят» на собеседование. Представляют резюме, делают самопрезентацию. Комиссия изучает резюме кандидата, внимательно слушает рассказ о себе, задает в случае необходимости уточняющие вопросы. Далее комиссия продолжает собеседование определенного заранее вида. На собеседование отводится 10 мин. По окончании собеседования, попрощавшись с кандидатом, комиссия проводит краткий анализ соискателя – его резюме и собеседования. Время обсуждения 5 мин. Затем комиссия приглашает следующего кандидата.

По окончании собеседований члены комиссии приступают к финальному обсуждению кандидатов, акцентируя свое внимание на профессиональных компетенциях и личностных характеристиках последних, и делают свой выбор. На мобильный номер соискателя, «принятого на работу», комиссия отправляет SMS-сообщение, или делается устное объявление о принятом решении. Группа поздравляет успешного кандидата!

Затем слово предоставляется экспертам, которые либо поддерживают выбор работодателя, либо нет. Эксперты аргументируют свою точку зрения, указывая на ошибки и просчеты каждого члена комиссии и соискателей, и в то же время отмечая удачные вопросы и ответы, комментарии комиссии и кандидатов.

Преподаватель контролирует время, отведенное на собеседование и обсуждение каждого кандидата и окончательный выбор кандидатуры.

В конце занятия преподаватель подводит краткий итог, давая общую характеристику работы подгрупп, отмечая успешные моменты и указывая на допущенные в процессе игры ошибки.

Примеры вакансий:

1. HR-менеджер
2. Дизайнер
3. Помощник финансового директора

4. Директор по продажам
 5. Секретарь-референт
 6. Менеджер по закупкам
- И т.д.

6.2 Работа с кадровым резервом²⁶

Цель игры – формирование основных умений и навыков работы с кадровым резервом.

Задачи: отработка навыка презентации, аргументации, ведения дискуссии, анализа документов работника, проведения оценки кандидата интервью, навыка поиска, обобщения и анализа различного рода информации, работы в малых группах.

Длительность игры: 2 академических часа.

Используемые материалы и оборудование: описание учебной ситуации

Во многих крупных организациях создаются специальные системы подбора, развития и перемещения перспективных руководителей и специалистов. Для служб управления персоналом управление этой системой является стратегической задачей: Для этого необходимо:

- выявить работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовить их к работе на руководящей должности;
- обеспечить плановое замещение освободившейся должности.

Описание деловой игры

Одной из функций работы менеджера по управлению персоналом, является создание и работа с резервом на выдвижение. Необходимо владеть методиками оценки уровня его профессиональных компетенций и личностных характеристик. Уметь разрабатывать план индивидуального развития резервиста.

Преподаватель выдает одно из подготовленных заранее в соответствии с изучаемым материалом описаний реальной ситу-

²⁶ Н.П. Петроченко

ации, связанной с работой с кадровым резервом. Студенты должны:

3. Изучить материалы предлагаемой ситуации
4. Сформировать основные требования к кандидату на выдвижение в кадровый резерв
5. Дать оценку кандидатам исходя существующей информации
6. Разработать примерный перечень дополнительных сведений для выбора кандидата в резерв
7. Разработать план индивидуальной подготовки резервистов.

Методические указания

Студенческая группа разбивается на 3 подгруппы следующим образом:

1. Члены комиссии по отбору кандидатов – 4 чел.
2. Соискатели – 6 человек.
3. Эксперты – остальная часть группы.

Роли:

1. Члены комиссии по отбору кандидатов. Включает генерального директора, HR-менеджера (или руководителя HR подразделения), руководителей основных подразделений.
2. Соискатели – кандидаты на включение в резерв и помощники.
3. Эксперты – оценивают участников игры-имитации.

1 этап. Подготовка к заседанию комиссии

Каждой подгруппе и каждому кандидату выдается описание собственной должности и должности резерва на замещение.

Подгруппам ставятся следующие задачи:

- Члены комиссии по отбору кандидатов должны определить оцениваемые компетенции кандидатов, форму проведения заседания, подготовить список вопросов, подготовить характеристику кандидата, разработать форму фиксации оценок кандидатов. распределить роли в комиссии.

- Кандидаты и их помощники готовят самопрезентацию, которая, на их взгляд, наилучшим образом соответствует требованиям к кандидату в резерв, ответы на предполагаемые вопросы на заседании комиссии.

- Эксперты наблюдают за подготовительной работой комиссии и соискателей, формулируют критерии оценки кандидатов и членов комиссии.

На подготовку дается от 20 до 30 минут

2 этап. Заседание комиссии.

Кандидаты по очереди «приходят» на заседание. Член комиссии представляет характеристику кандидата, комиссия заслушивает самопрезентацию кандидата, задает в случае необходимости уточняющие вопросы. Далее комиссия продолжает собеседование. На собеседование отводится 10 мин. По окончании собеседования, попрощавшись с кандидатом, комиссия проводит краткий анализ кандидатуры, результаты которого заносятся в разработанную форму. Время обсуждения 5-10 мин. Затем комиссия приглашает следующего кандидата.

По окончании собеседований члены комиссии приступают к финальному обсуждению кандидатов, акцентируя свое внимание на профессиональных компетенциях и личностных характеристиках последних, и делают свой выбор. Для выбранной кандидатуры составляется план индивидуального развития. Председатель комиссии делает устное объявление о принятом решении.

Затем слово предоставляется экспертам, которые либо поддерживают решение комиссии, либо нет. Эксперты аргументируют свою точку зрения, указывая на ошибки и просчеты каждого члена комиссии и кандидатов, и в то же время отмечая удачные вопросы и ответы, комментарии комиссии и кандидатов.

Преподаватель контролирует время, отведенное на собеседование и обсуждение каждого кандидата и окончательный выбор кандидатуры.

В конце занятия преподаватель подводит краткий итог, давая общую характеристику работы подгрупп, отмечая успешные моменты и указывая на допущенные в процессе игры ошибки.

Примеры ситуаций

1. Швейное предприятие по пошиву женской одежды, которое существует уже 15 лет и имеет устойчивый рынок сбыта в своем регионе, среднесписочную численность персонала 520 чел.. 3 года назад была проведена модернизация основной части оборудования. Через 2 года здесь открывается вакансия директора (уйдет на пенсию). Осуществите выбор для включения в резерв из трех кандидатов, данные о которых приведены в таблице

Характеристики	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Возраст	40	36	48
Пол	М	Ж	М
Семейное положение	холост	Замужем 2 детей	Женат. Двое детей
Образование	Высшее Экономист	Высшее Инженер-технолог	Высшее Инженер-механик
Должность	Гл. экономист 3 года	Гл. технолог 2 года	Гл. инженер – 8 лет
Опыт работы	Ген. дир. ООО «Х» 3 года (торговля швейными изделиями) Нач. финчасти полка – 10 лет	Зам. гл. технолога 2 года, Нач. цеха – 4 года, инж. по снабжению 3 года, инженер-технолог – 3 года (на этом же предприятии)	Гл. инженер – 5 лет Нач. производства – 4 года Нач. цеха 4 года бригадир 3 года наладчик 3 года (Родственное предприятие)
Навыки коммуникации	хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Достаточно ли данных для уверенного выбора? Какие необходимы?

Дайте пояснения и приведите примерный перечень дополнительных сведений для выбора кандидата в резерв и план индивидуальной подготовки.

2. На машиностроительном предприятии, эффективно работающего с 1998 г., использующего современное автоматизированное оборудование и работающего, в основном, на крупный нефтегазовый холдинг, имеющий численность персонала 760 человек, создан резерв на выдвижение (Финансовый директор). Составьте план индивидуального развития каждого претендента на должность. Обоснуйте свою программу. Данные приведены в таблице

Характеристики	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Возраст	41	35	40
Пол	М	Ж	М
Образование	Высшее финансовое	Высшее Инженерно-экономическое	Высшее: Инженер-механик, Экономист
Должность	Нач. финансового отдела. –1 год	Нач. планового отдела –3 года	Гл. экономист – 5 лет
Опыт работы	Финансовый директор ООО «Х» 3 года (Реализация метизов, посредническая деятельность) Руководитель отдела камеральных проверок ИФНС- 3 года	Зам. начальника планового отдела 3 год, Нач. цеха –3 года, инж. по снабжению 5года, (завод)	Нач. экономического отдела – 5 лет Нач.цеха 4 года бригадир 3 года токарь 2года (Родственное предприятие)
Навыки коммуникации	Средние	отличные	хорошие
Прилежание	Хорошее	отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	высокая	Высокая

Достаточно ли данных для уверенного выбора программы? Какие необходимы?

Дайте пояснения и приведите примерный перечень дополнительных сведений.

Обоснуйте свою программу

6.3. Методы оценки кадров²⁷

Описание деловой игры

Деловая игра позволяет на практике ознакомиться с рядом методов разработки критериев оценки кадров и алгоритмом проведения самой оценки.

На ее проведение требуется 4 академических часа, включая время пояснений преподавателя и время самостоятельной работы обучающихся.

Для проведения деловой игры обучающихся следует разбить на группы из 3-4 человек.

Работа проводится в несколько этапов. Определять задания и разъяснять методику проведения следует также поэтапно. На выполнение каждого этапа 20-30 минут.

Для успешности игры каждому из членов группы следует присвоить свой номер «эксперта», и все записи вести, не меняя нумерации.

Сценарий деловой игры

Первый этап

Цель этапа: Рассмотрение метода экспертных оценок при составлении базового профиля требования на конкретное рабочее место (должность).

Группа из 3-4 экспертов определяет, какое конкретное рабочее место она будет анализировать. Необходимое условие состоит в том, чтобы участники игры достаточно хорошо представляли характер и содержание работы на выбранном рабочем месте. (Пример выбранного рабочего места: главный бухгалтер в коммерческой структуре, численность бухгалтерии 7 человек).

²⁷ М.Е. Смирнова

После того, как конкретное рабочее место выбрано, каждый из участников выдвигает самостоятельно 8-9 критериев, характеризующих качества, необходимые для работы в выбранной должности. Это должны быть деловые, организаторские, волевые, коммуникативные качества, *значимые* для данной должности.

Затем методом экспертного обсуждения в групповой дискуссии все участники выбирают из предложенных общие 9 критериев (качеств), важных для этой должности.

Требования к выбору: качества должны быть четко сформулированы, однозначны в трактовке и значимыми для данной должности.

Результат этапа: каждая группа определяет 9 критериев (качеств), необходимых для работы в рассматриваемой должности. Каждый из членов группы записывает все критерии, присваивая им порядковые номера. *Особо следует обратить внимание, что порядковая нумерация и последовательность критериев и у всех «экспертов» группы должна быть идентична.*

Второй этап

Цель этапа: используя метод попарных сравнений, каждый «эксперт» *независимо от других* ранжирует критерии в зависимости от их значимости, в соответствии с собственными представлениями.

Ниже приводится «матрица», используемая на данном этапе. В вертикальных столбцах проставляется номер предпочтения критерия из рассматриваемой пары, по горизонтали – порядковые номера сравниваемых критериев. Сначала первый критерий сравнивается со всеми последующими и выборы записываются в вертикальный столбец под порядковым номером «1». Например, из пары 1-2 выбран второй критерий, как более значимый; из пары 1-3 – первый; из пары 1-4 – первый; из пары 1-5 – пятый и т.п. Затем в таком же порядке второй критерий сравнивается со всеми последующими, а выборы записываются в вертикальный столбец под порядковым номером «2». Аналогично 3-й, 4-й, 5-й, 6-й, 7-й, 8-й критерии сравниваются с последующими. Выборы записываются в соответствующие вертикальные столбцы. Под 9-м критерием такого столбца нет, так

как он прошел все возможные сравнения при обработке предыдущих критериев (таблица 6.1).

Таблица 6.1

Матрица попарных сравнений критериев оценки

Номера выбранных из каждой пары критериев	Номера сравниваемых критериев								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2									
1									
1									
5									

Далее «эксперт» просчитывает, сколько раз он отдал свой выбор каждому критерию. Затем «эксперты» объединяют свои данные в общую таблицу (таблица 6.2).

Таблица 6.2

Сводные результаты критериев

Номер критерия	Содержание критерия	Количество отданных выборов			
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	Всего
1	Ориентация на клиента	6	8	5	19
2	Умение убеждать людей	3	2	5	10
3				

Результат этапа: сводная таблица критериев.

Третий этап

Цель этапа: выделение пяти критериев, получивших максимальны совокупные оценки (по сумме оценок всех экспертов), и ранжирование их по степени значимости (ранг от 5 до 1). Кроме этого, необходимо установить максимальную и нормативную ранжированные балльные оценки по критериям.

Эксперты объединяют свои данные по попарным сравнениям. Большое количество выборов означает, что данный критерий, по мнению экспертов, является более значимым для работы оцениваемой должности. Эксперты выбирают пять наиболее значимых критериев оценки из девяти рассмотренных и расставляют их по мере убывания значимости (количества отданных выборов), присваивая *новую* нумерацию. Если два или три каких-либо критерия получили одинаковую суммарную оценку, следует предложить «экспертам» договориться, какой из критериев все они будут считать более значимым. В практической деятельности для решения подобной проблемы следует провести новый тур оценки с использованием метода попарных сравнений.

Далее критериям присваивается ранг в зависимости от значимости. Первому, наиболее значимому – ранг «5», второму – «4», третьему – «3», четвертому – «2», пятому – «1». Ранг указывает значимость критерия для данной должности.

Кроме того, для выяснения степени проявления каждого критерия у оцениваемых работников в анализ вводится балльная оценка. Минимальное проявление какого-то критерия оценивается в 1 балл, максимальное – в 5 баллов.

В тоже время, совокупная оценка соответствия работника должности требует учета как степени проявления качества, так и его значимости. Для этой цели используется метод ранжированной балльной оценки. Иначе говоря, балл умножается на ранг.

Так, максимальная ранжированная балльная оценка («идеал») по первому критерию составит $5 \times 5 = 25$ баллов, по второму – $4 \times 5 = 20$ баллов и т.д. Максимальная («идеальная») суммарная ранжированная балльная оценка составит 75 баллов.

Однако, далеко не всегда достижимо идеальное соответствие работника должности. Поэтому целесообразно установить нормативную оценку исходя, например, из балла, равного 3. Тогда для первого критерия нормативная ранжированная балльная оценка составит $5 \times 3 = 15$ баллов, для второго – $4 \times 3 = 12$ баллов и т.п. Нормативное соответствие должности по совокупной оценке будет равно 45 баллам.

Результат данного этапа оформляется в виде таблицы, содержащей данные для проведения оценки соответствия ра-

ботника оцениваемой должности (таблица 6.3).

Таблица 6.3

Ранжирование баллов

№№	Содержание критерия	Ранг	Макс. балл	Нормат. балл	Макс. ранж. балл	Нормат. ранж. балл
1	Опыт	5	5	3	25	15
2	...	4	5	3	20	12
3	...	3	5	3	15	9
4	...	2	5	3	10	6
5	...	1	5	3	5	3
	ИТОГО				75	45

Кроме этого, в ходе третьего этапа следует предложить каждому из экспертов выбрать один из критериев и расписать его для оценки в баллах.

Например, критерий «Самостоятельность в работе». Возможные варианты описаний и оценки в баллах: «Несамостоятелен. Задает ненужные дополнительные вопросы, постоянно требует помощь и инструктаж» - 1 балл; «Довольно часто затрудняется в выборе необходимых действий, обязанности выполняет лишь частично, нуждается в руководстве» - 2 балла; «Работает в основном самостоятельно за исключением сложных заданий, где требуется помощь и руководство» - 3 балла; «Работу выполняет быстро и надежно, при выполнении нового задания достаточно, если определены общие исходные данные и цель работы» - 4 балла; «При выполнении сложных заданий проявляет образцовую самостоятельность, оптимально используя рамки собственных полномочий и допустимые средства» - 5 баллов.

Четвертый этап

Цель этапа: на основе разработанных критериев оценки,

проведение самооценки (или оценки условного работника) с использованием коэффициентного метода, метода построения графического профиля, а также формулировка выводов о возможности работы в оцениваемой должности и о путях и методах доведения своих качеств до нормативных значений (рекомендации по итогам оценки работника).

«Эксперты», пользуясь разработанными ими критериями, проставляют себе баллы по каждому критерию. Следует обратить внимание, что они имеют право ставить себе балл больший, чем нормативная ранжированная оценка, но не более, чем максимальная.

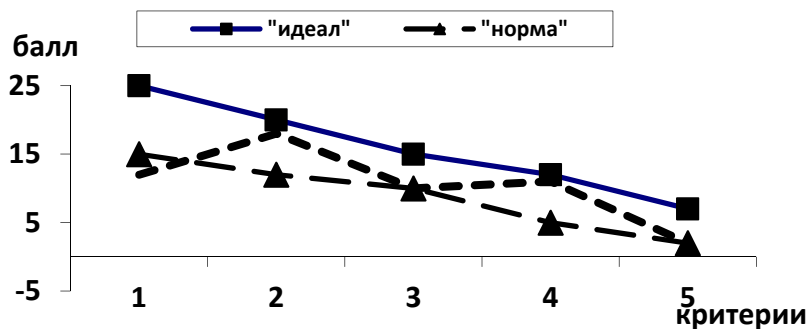
Затем рассчитываются коэффициенты соответствия: «идеалу» - делением балла по самооценке на максимальный балл; «нормативу» - делением балла по самооценке на нормативный балл по каждому из критериев и по их сумме. Результаты заносятся в таблицу (таблица 6. 4).

Таблица 6.4

Расчет коэффициентов соответствия

№ п/п	Содержание критерия	Максимальная оценка «идеала»	Нормативная оценка	Самооценка	Коэффициент соответствия	
					«идеалу»	«норме»
1	Опыт	25	15	12	0,48	0,80
2	...	20	12	18	0,90	1,50
...
	ИТОГО	75	45	58	0,77	1,29

Далее эксперт должен построить три графических профиля на одном графике – «идеальную», «нормативную» линии и линию самооценки. На оси абсцисс проставляются порядковые номера критериев оценки, на оси ординат – баллы. Таким образом, на графике будет наглядно представлено соответствие оцениваемого требуемым характеристика.



В выводах по результатам самооценки эксперт должен проанализировать соответствие своих данных требуемым качествам по каждому из критериев оценки и в целом по требованиям данной должности (на основе суммарной оценки). Также необходимо указать пути и методы доведения качеств оцениваемого до требуемого уровня, например, получение образования, курсы повышения квалификации и т.п.

В заключении эксперт должен перечислить все использованные методы оценки кадров: метод групповой дискуссии, экспертный метод, метод попарных сравнений, метод ранжирования, метод ранжированной балльной оценки, метод самооценки, коэффициентный метод (метод сравнения с эталоном), метод графического профиля.

Примечание. При наличии времени деловую игру можно усложнить. Для этого в каждой группе «экспертов» выделяется один человек из числа наиболее способных и быстро реагирующих. Ему ставится отдельная задача: он является условным представителем «оценочного центра», который делает выводы об участниках экспертной группы, выделяя «генератора идей», «критика», «организатора совместной работы», «лидера», «пассивного участника» и т.п.

Представитель оценочного центра записывает и обосновывает свои выводы о способностях членов группы. Кроме того, он показывает, в каком качестве, по его мнению, следует использовать каждого члена группы.

Раздел 7. Работа в группах

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать основные приемы работы в малых группах;

уметь организовывать работу в группах;

владеть навыками групповой работы и группового принятия решений.

7.1. Разные мнения²⁸

Цель игры – формирование навыков командной работы, умений принимать решения в группе и нести ответственность за принятые управленческие решения.

Аудитория делится на 5 команд. Каждой команде выдается лист с описанием ситуации. В течение 5-10 минут команды вырабатывают решение и записывают его на листе. Затем команды обмениваются листами. Игра проходит 5 циклов так, чтобы каждая команда ответила на каждый вопрос, дополняя ответы предыдущих участников. После ответов на все 5 вопросов, последние команды презентуют свои решения. Главная задача выступающих – согласовать все ответы, данные 5 командами.

Обсуждение: что было трудно, а что легко, было ли ощущение, что уже есть исчерпывающий ответ на вопрос?

Обсудить достоинства и недостатки группового метода принятия решений.

Ситуации для деловой игры «Разные мнения»

Ситуация 1.

Действия подразделений компании, занимающейся проектированием и монтажом вентиляционных и отопительных систем, не согласованы. Обнаруживается, что в некоторых деятельности отделы дублируют друг друга. Так, например, маркетологи одного и того же отдела независимо друг от друга заключили контракты с одним и тем же рекламным агентством на

²⁸ В.Н. Пуляева

одну и ту же продукцию... дважды оплатив ее. Договоренности одних подразделений компании впоследствии не поддерживаются другими подразделениями. Объемы продаж снижаются, взаимные обвинения захлестывают компанию, хорошие сотрудники уходят из нее.

Ситуация 2.

За годы существования компании по производству бытовой химии количество ее продуктов непомерно выросло. Это создает трудности как отделам продаж (им все труднее говорить о своем продукте), так и клиентам (им все труднее выбирать продукты из широкого ряда). Объемы продаж снижаются, заработки работников «заморожены», хорошие работники уходят из компании.

Ситуация 3.

Руководители верхних уровней управления строительной компании непрерывно заняты в совещаниях. Оперативные дела запущены и поддерживаются авральными методами. Новых решений не возникает. По итогам совещаний менеджеры возвращаются к своим делам дезориентированными, поскольку обсуждение производственных вопросов не завершено, вал текущих задач возвращает к обыденному поведению, которое уже никого не устраивает. Подчиненные в ожидании указаний занимаются своими личными делами. Отношения с клиентами «охлаждаются». Объемы продаж снижаются...

Ситуация 4

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж мебельной фабрики, производящей мебель по индивидуальным заказам, зависит от объемов принятых заказов, вследствие чего они недостаточно учитывают технологические ограничения в процессе формирования заказа, допускают отклонения от стандартов (по имеющимся разработанным нормативам) — это приводит к несоблюдению сроков исполнения заказа, дополнительным расходам (снижению рентабельности), несоблюдению стандартов качества, а иногда к невозможности выполнения принятых обязательств.

Ситуация 5.

Сотрудники отдела качества компании, производящей лестницы из дерева, решают спорные вопросы и ориентированы на исполнение принятых обязательств любой ценой. Они допускают внеплановое повышение себестоимости за счет неучтенных (и неоплаченных) работ и материалов. Это приводит к нецелевому использованию ресурсов компании. Уменьшение степени удовлетворенности клиентов приводит к снижению имиджа компании на рынке.

7.2 Пять аргументов «за» и «против»²⁹

Цель игры: развитие способности отстаивать свою точку зрения, не нарушая отношений, а также способности осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронная коммуникация.

Задачи: отработка навыка презентации, аргументации, ведения дискуссии, работы в группах.

Длительность игры: 2 академических часа.

Используемые материалы и оборудование: доска, мел или цветные стикеры большого формата (например, А4).

Любой менеджер по управлению персоналом, в какой сфере управления человеческими ресурсами он бы не работал, по роду своей деятельности должен общаться с персоналом и/или, как минимум с коллегами и руководителем. Он должен знать и специфику взаимодействия человека с проблемным полем моральных отношений, должен владеть психологической и нравственной культурой делового общения, а также с успехом выходить из сложных ситуаций в межличностном деловом общении.

Описание деловой игры

Преподаватель выдвигает один из подготовленных заранее в соответствии с изучаемым материалом тезисов. Студенты должны:

1. Привести 5 аргументов («за» или «против») в

²⁹ Н.В. Сахарова

защиту выбранной позиции по объявленному преподавателем тезису.

2. Заявить и аргументировать свою позицию.

3. Провести дискуссию, отстаивая свою точку зрения в соответствии с принятыми нормами делового общения.

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на 2 подгруппы, каждой из которых ставится задача:

- Сформулировать 5 аргументов в защиту выбранной позиции: одна подгруппа готовит аргументы «за», другая «против».

На работу дается 15-20 минут в зависимости от обсуждаемого тезиса.

В каждой подгруппе выбирается (назначается) модератор, который:

- направляет течение обсуждения и фиксирует сформулированные членами подгруппы аргументы;

или

- предлагает каждому члену подгруппы в течение нескольких минут самостоятельно сформулировать свои 5 аргументов, а затем озвучить их. После этого подгруппа обсуждает представленные варианты и делает окончательный выбор, составляя финальный список аргументов.

Каждая подгруппа выбирает по одному (двум) представителю и делегирует ему (им) право презентовать свою аргументацию позиции «за» или «против».

Студенты выходят к доске и выписывают аргументы, каждый на своей половине доски, либо наклеивают на доску стикеры с выписанными в процессе работы в подгруппе аргументами.

Представители поочередно озвучивают по одному аргументу выбранной позиции, а члены противоположной подгруппы приводят контраргументы на заявленные оппонентами. Начинается дискуссия, в которой представители (с помощью своих подгрупп) должны отстаивать свою точку зрения, соблюдая

правила делового общения. Таким образом обсуждаются все 10 аргументов (5 «за» и 5 «против»).

Преподаватель контролирует время, отведенное на выступление и дискуссию по каждому аргументу.

В конце занятия преподаватель подводит краткий итог, давая общую характеристику работы подгрупп, отмечая успешные моменты и указывая на допущенные в процессе игры ошибки. В качестве эксперта он может определить подгруппу-победителя деловой игры.

Примеры тезисов для обсуждения:

- Коррупцию победить можно!
- Руководитель должен соблюдать этический кодекс организации в любой ситуации.
- HR-менеджер не должен раскрывать третьим лицам полученную о работнике информацию ни при каких условиях.

И т.д.

7.3 Дебаты³⁰

Дебаты - аргументированный спор, в котором стороны с помощью весомых и доказательных аргументов отстаивают свою точку зрения, доказывая правоту собственных высказываний по обозначенной проблеме.

Дебаты - образовательная технология, позволяющая:

- развивать критическое мышление
- воспитывать толерантность к оппонировающей стороне
- выстраивать диалог на основе культуры общения
- развивать коммуникативные навыки

Цель дебатов – научиться эффективно отстаивать свою точку зрения, слушать других и уметь вести дискуссию с оппонентом в спокойной, доброжелательной манере.

Для участия в дебатах необходимо:

- обладать аналитическим и критическим мышлением
- овладеть навыками научно-исследовательской работы, позволяющими глубоко изучать обозначенную проблему

³⁰ И.А. Иванова

- умение формулировать свою точку зрения, приводить убедительные аргументы
- изучить разнообразные риторические приёмы
- освоить техники работы с аудиторией
- развивать ораторские способности

Основные принципы проведения дебатов: уважение, честность, участие³¹

Алгоритм проведения дебатов предполагает:

1. Выбор темы (формулировка проблемы, расстановка акцентов, подбор альтернативных решений)
2. Теоретико - методологическое обоснование проблемы (цель, задачи, принципы, понятия, факты)
3. Дискуссия (коллективное обсуждение , командная работа по выработке общей концепции решения, подготовка основных тезисов и формулирование аргументов)
4. Выстраивание логической цепочки доказательств и обоснования своей точки зрения
5. Моделирование виртуального диалога
6. Установление четких границ общения (время выступления, количество вопросов, участников и т.д.)
7. Подведение итогов (определение победителя, выработка общего решения, рефлексия)

Пример проведения дебатов по теме: «Занятость как элемент социально-экономической политики»

Постановка задания: В среде студентов формируются 2 рабочих группы , занимающихся разработкой проектов мероприятий по содействию занятости населения, а также экспертная группа. Предлагается разработать два альтернативных направления расходования средств государственного бюджета:

Активная политика (создание новых рабочих мест, развитие системы повышения квалификации, изучение потребностей в конкретных специальностях и переобучении и др.);

Пассивная политика (мероприятия, направленные на поддержание соответствующего минимальным стандартам

³¹ <http://debatclub.narod.ru/>

уровня жизни населения, выплата пособий по безработице, компенсации, льготы и т.п.).

Методические указания:

1) В студенческой группе формируются 3 подгруппы в составе 5-7 человек;

2) За неделю до семинарского занятия студенты, прослушав материал о государственной политике в сфере занятости в России и за рубежом, получают задание самостоятельно собрать материал о подходах государственного регулирования занятости в разных странах: уточнить понятийный аппарат, подобрать факты, примеры, статистические данные.

3) На семинарском занятии в течении 30-40 мин. студенты работают в группах, где в процессе дискуссии и обсуждения вырабатывают общую концепцию занятости по одной из видов политики занятости, выбирают основного спикера и группу поддержки.

4) По итогам обсуждения студенты представляют вниманию оппонирующей стороны и аудитории экспертов совместную декларацию с обоснованием выбора формы политики на рынке труда и демонстрируют умение вести диалог - обсуждение, отвечая на вопросы соперников.

5) Группа экспертов разрабатывает критерии оценивания, например, содержательность аргументов, достоверность фактов, умение задавать вопросы, манера изложения информации, жестикуляция, дикция, зрительный контакт, соблюдение регламента, наличие речевых ошибок, избыточное цитирование, излишняя агрессивность и т.д.

6) Подведение итогов: объявление победителя, формирование общей концепции, рефлексия (анализ полученных результатов, сильных и слабых сторон соперников, общее впечатление).

Примерная тематика для проведения дебатов:

1. Система управления трудовыми ресурсами: традиционные и нетрадиционные подходы.

2. Гендерная дискриминация: мифы и реальность

3. Альтернативные источники поиска персонала: вызовы современного рынка или угрозы?

4. Трудовая миграция: балансирование занятости или риски экономической безопасности?

5. Атлас будущих профессий: кого и чему учить?

7.4 Игра в пословицы³²

Цель: развитие способности генерировать творческие идеи для решения проблемы, используя несвязанные между собой стимулы.

Время: 90 мин.

Размер группы: 2- 30 человек

Методические указания

1. Обеспечить необходимое пространство для работы в парах

2. Начать сессию с обзора ее целей 5 мин.

3. Разделить участников на пары (если необходимо, то в группы по 3 человека). Раздать материал занятия 1 и дать указание начать работу 10 мин.

4. Раздать материал занятия 2 и продолжить работу 15 мин.

5. Пленарно: определить проблему и предложить ее рассмотреть нескольким парам участников. Попросить каждую из пар кратко остановиться на шаге 1 и 2. Обратит внимание на то, каким образом будут использоваться разные пословицы при решении одной и той же проблемы. Это позволит посмотреть на ситуацию с другой стороны. 15 мин

6. Снова распределите участников в те же самые пары и раздайте материал занятия 3. 30 мин.

7. Отметьте успехи, которые делают подопечные в сфере решения проблем, сконцентрировавшись на «жизненно важной» проблеме. Раздать бланки домашнего задания.

8. Завершить сессию обзором достигнутых результатов 5 мин.

Занятие 1.

Данный семинар направлен на развитие способностей находить оригинальные решения и пути выходы из проблемных

³² Е.Н. Валишин

ситуаций. Это возможно с помощью особой формы стимулов – пословиц.

Работа проводится в группах по 3 человека или парах.

Список используемых в семинаре пословиц:

Не зная броду, не суйся в воду.

Горбатого могила исправит.

Кот из дома — мыши в пляс.

В тихом омуте черти водятся.

Рыбак рыбака видит издалека.

У семи нянек дитя без глазу.

Можно пригнать коня на водопой, но нить его не заставишь.

Зло за зло — добра не будет.

Никогда не откусывай больше, чем сможешь проглотить.

Кто яблоко в день съедает, у того доктор не бывает.

Сказанного не воротишь.

Одна голова хорошо, а две — лучше.

Чем выше поднимаешься, тем больше падать.

Убить одним выстрелом двух зайцев.

Кто рано встает — тому Бог подает.

Цыплят по осени считают.

Повторенье — мать ученья.

Где есть двое, там третий — лишний.

О человеке судят не по его словам, а по его делам.

Где хотенье, там и уменье.

Теперь вместе со своим коллегой выберите одну пословицу, которая, как вам кажется, лучше других отвечает вашим интересам. Запишите ее.

Наша пословица звучит так:

Коротко обсудите подтексты пословицы и проинтерпретируйте их.

Занятие 2.

Перед вами лежит готовый стимульный материал в форме пословиц, и перечня возможных интерпретаций и подтекстов. Это поможет найти неординарное решение проблемы.

Перед вами список известных, но до сих пор не решенных проблем, с которыми наше общество сталкивается ежедневно:

Необходимость ограничения скоростей на автомобильных трассах. Кражи в магазинах.

Неистовства толпы на футбольных матчах.

Бездомные в городах.

Разрушение исторических памятников.

Пробки на дорогах.

Вандализм.

Притеснения на работе.

Безграмотность и отсутствие эрудиции у выпускников школ.

Остановитесь на одной из проблем и, используя выбранную поговорку и материал занятия 1 в качестве стимулов, запишите свои мысли о проблеме в целом и путях ее решения в частности.

Вберите одну из проблем и, используя выбранную поговорку и материал занятия 1 в качестве стимулов, запишите свои мысли о проблеме в целом и путях ее решения в частности.

Будьте готовы поделиться результатами работы со своими коллегами. Выясните, пришли ли к каким-то выводам или нестандартным решениям проблемы, отличным от ваших, те участники, которые в качестве стимула использовали другую поговорку. Обменяйтесь идеями по этому поводу.

Занятие 3.

Теперь вы можете применять данный метод для решения важных проблем, с которыми вы сталкиваетесь в повседневной жизни.

Вернитесь к списку поговорок занятия 1 и, продолжая работать в паре со своим коллегой, выберите другую поговорку. Повторите процедуру снова, запишите скрытые подтексты. Теперь используйте этот материал для рассмотрения своей собственной проблемы. Обсудите каждую проблему по очереди, концентрируя на ней внимание своей группы. Постарайтесь, как можно точнее записать содержание дискуссии. Это поможет в вашей дальнейшей работе.

Выбранная вами пословица:

Мы интерпретировали эту пословицу следующим образом:

Проблема, которую я рассматриваю, кратко может быть описана так:

Идеи, которые, по моему мнению, могут способствовать решению проблемы:

Анализ

Для получения максимальной пользы от семинара нужно проанализировать приобретенный опыт. Что получилось у вас легко и что вызвало затруднение? Какие соображения появились у вас относительно применения этого метода? Сделайте записи, они понадобятся вам для закрепления результатов обучения.

Подведение итогов

Проанализировав содержание данного семинара и процесс, в который вы были вовлечены, какие заключения вы можете сделать? Какие моменты обучения оказались наиболее важными для вас?

Планы на будущее

Подумайте, как можно использовать полученные результаты в других областях вашей жизни? Что конкретно может быть применено? Как закрепить результаты обучения? Запишите свои идеи.

Раздел 8. Лидерство и предпринимательство

В результате выполнения заданий данного раздела обучающийся будет:

знать основу природы лидерства и предпринимательства;

уметь анализировать проблемы лидерства в организации;

владеть навыками развития лидерских и предпринимательских качеств.

8. 1. Проблемы на мебельной фабрике³³

Цель – формирование навыков анализа проблем лидерства, умения отстаивать свою позицию, принимать управленческие решения.

Аудитория делится на команды по 3-5 человек. Каждой команде выдается описание проблемы, являющиеся продолжением ситуации из второй части. В течении 15-20 минут команды вырабатывают коллективный ответ на вопрос и представляют его.

Дополнительно: По данным ситуации из кейса разработать решение проблемы, стратегию развития фирмы и представить в письменном виде.

Описание компании

Компания «Феникс» была основана в ноябре 1997 г. в Москве группой частных инвесторов. Основными направлениями деятельности компании является производство шкафов-купе и другой корпусной мебели для дома и офиса. Компания имеет серийное стандартное производство, а также занимается выполнением эксклюзивных заказов.

Ключевые сотрудники компании

Генеральный директор — Мария Геннадьевна Привалова, 36 лет, руководит компанией с момента основания. Образование высшее — окончила известный технический вуз. В настоящее время получает второе высшее образование — экономическое. Постоянно повышает профессиональный уровень, посещая различные тренинги и семинары. Требовательна, умеет доби-

³³ В.Н. Пуляева

ваться своего. Она постоянно старается вовлечь сотрудников в дела компании.

Директор производства стандартной продукции — Федор Карлович Дремин, 54 года, в компании 7 лет, бывший моряк-подводник. На предыдущем месте работы (в аналогичной компании) выполнял функции главного технолога. Спокойный, уравновешенный, очень требовательный руководитель. В своем подразделении наладил четкую работу.

Директор производства эксклюзивной продукции — Матвей Николаевич Олейник, 38 лет, в компании 13 лет. Образование — среднее техническое. Начинал в компании водителем. Сотрудники его отдела часто общаются с ним как с равным. Не раз получал замечания от руководства за плохую постановку задач подчиненным и недостаточный контроль над их выполнением. Замечания были вызваны тем, что нередко монтажники его подразделения, минуя своего непосредственного начальника, напрямую выражали недовольство той или иной проблемой сотрудникам отдела заказов и дизайнерам. Сотрудники говорят о нем: «Он способный парень, но себе на уме». Свои функциональные обязанности как директора производства Олейник постепенно сократил до минимума. В частности, нерегулярно контролирует качество выполненных работ.

Директор по качеству — Евгений Петрович Фирсов, 43 года, инженер, один из лучших специалистов компании по технологии производства. В компании работает 13 лет. Пользуется большим авторитетом среди сотрудников. Согласно своим функциональным обязанностям, постоянно участвует в разрешении конфликтов с недовольными клиентами. Открыт, инициативен, — часто пишет докладные как на имя генерального директора, так и учредителей, с предложениями по улучшению работы.

Руководитель отдела заказов — Ирина Некрасова, 26 лет, образование высшее инженерное, зарекомендовала себя как ответственный и исполнительный сотрудник. По мнению генерального директора, порой недостаточно инициативна.

По замыслу учредителей, с самого начала в основу стратегии развития компании была положена клиентоориентирован-

ность. И хотя в то время, когда компания вышла на рынок, спрос превышал предложение, и многие конкуренты не задумывались о таких «высоких материях», как «превзойти ожидания клиента», клиентоориентированность стала основным принципом работы фирмы, основой ее идеологии. Для должностей, предполагавших непосредственное общение с клиентами, старались нанимать доброжелательных, открытых и веселых людей. После выполнения заказа клиент имел право немедленно предъявить претензии, и, если это было возможно, недостатки тут же исправлялись.

Была организована специальная служба качества, которая оперативно реагировала на любую серьезную жалобу клиентов. Представитель этой службы немедленно выезжал, если в момент сдачи заказа монтажники не могли удовлетворить требования клиента.

«Феникс» приобрел известность и практически обходился без рекламы.

Имеющиеся на сегодняшний день целевые и ценностные ориентиры у сотрудников различных структур не согласованы, не всегда четко формализованы:

- ◆ сотрудники отдела продаж (ориентированные на привлечение заказа на любых условиях и удовлетворение любых запросов клиентов) недостаточно учитывают технологические ограничения в процессе формирования заказа, допускают отклонения от стандартов (по имеющимся разработанным нормативам) — это приводит к несоблюдению сроков исполнения заказа, дополнительным расходам (снижению рентабельности), несоблюдению стандартов качества, а иногда к невозможности выполнения принятых обязательств;

- ◆ сотрудники производственных структур (ориентированные на стандартизацию, жесткое планирование и поточное производство) пытаются ограничить выбор клиента; удлиняют сроки изготовления и монтажа, не проявляют гибкость при обсуждении условий поставок (в опте) — это все в целом снижает уровень конкурентоспособности компании;

- ◆ сотрудники отдела качества, решающие спорные вопросы (ориентированные на исполнение принятых обязательств любой ценой), допускают внеплановое повышение себестоимо-

сти за счет неучтенных (и неоплаченных) работ и материалов, что ведет к снижению рентабельности бизнеса.

Все вместе это приводит к нерациональному использованию имеющихся у компании резервов, снижению ее имиджа на рынке, несоответствию качества предоставляемой услуги уровню ценового позиционирования бренда, что не может не влиять негативно на коммерческий результат.

Вопрос для обсуждения:

Считаете ли вы, что положение компании ухудшилось из-за проблемы лидерства? В чем причины данной проблемы в ООО «Феникс»?

8.2. Лидер-провокатор

Цель – формирование навыков лидерства и командной работы, а также навыков осуществления делового общения и коммуникации.

Описание игры

Выбирается 4 человек. Каждому раздается «визитная карточка» с описанием его роли: лидер, провокатор, оппонент, защитник. В течении 5-10 минут участники готовятся, а затем за 3-5 минут выступают по заданной теме. Дискуссия между участниками по проблеме. Остальные – эксперты.

Обсуждение игры, выводы.

Визитные карточки для игры «Лидер - провокатор»

Лидер

Вы – генеральный директор мебельной фабрики ООО «Феникс», производящей корпусную мебель как серийно, так и на заказ. Вы проводите совещание руководителей подразделений. Суть вашего выступления в том, чтобы в очередной раз призвать руководителей к организации работы на местах в соответствии с главным принципом компании – клиентоориентированность. Два девиза вашей компании: клиент всегда прав; высокое качество и удовлетворенность клиентов. Особенно это

касается производства эксклюзивной продукции, по которой в последнее время стало больше претензий от клиентов.

Вы должны кратко, не более минуты, дать понять другим участникам игры, что на самом деле обладаете способностями, качествами исполняемой роли. Лидер должен убедить всех, что, обладая этими качествами, ему легко и комфортно жить. Смысл выступления Лидера в том, чтобы уверить партнеров по игре в правоте своих слов.

Провокатор

Вы – руководитель отдела заказов мебельной фабрики ООО «Феникс», производящей корпусную мебель как серийно, так и на заказ. Вы участвуете в совещании, проводимым генеральным директором фабрики, который говорит о главном принципе работы компании – клиентоориентированность. Ваши возражения: поскольку сотрудники Вашего отдела замотивированны на большее количество заказов существующей системой оплаты труда, то зачастую они не предупреждают клиентов о всех условиях выполнения их заказа (длительность, технические условия, качество материала), из-за чего возникают претензии клиентов.

Провокатор выискивает недостатки в позиции Лидера, находит аргументы и доводы против его утверждений. Провокатор пытается запугать Лидера опасностью каких-то непредвиденных обстоятельств, которые могут быть неблагоприятными для Лидера.

Оппонент

Вы – директор производства стандартной продукции мебельной фабрики ООО «Феникс», производящей корпусную мебель как серийно, так и на заказ. Вы участвуете в совещании, проводимым генеральным директором фабрики, который говорит о главном принципе работы компании – клиентоориентированность. Ваша позиция: производить стандартную мебель, хорошо распространяемую через сеть магазинов и не связываться с производством на заказ, по которому так много жалоб клиентов.

Оппонент отстаивает противоположную Лидеру позицию, доказывая и приводя факты против утверждений Лидера.

Защитник

Вы – директор по качеству мебельной фабрики ООО «Феникс», производящей корпусную мебель как серийно, так и на заказ. Вы участвуете в совещании, проводимым генеральным директором фабрики, который говорит о главном принципе работы компании – клиентоориентированность. Вы полностью поддерживаете позицию генерального директора, говоря о том, что именно удовлетворенные клиенты создают основу существования компании, поскольку фабрика добилась успеха на рынке без рекламы. Производство мебели на заказ более рентабельно, а потому необходимо уделять больше внимания именно этому подразделению, а также отделу заказов и наладить координацию этих отделов для повышения удовлетворенности клиентов.

Защитник заступает за Лидера и помогает ему выкрутиться из ловушек, расставленных Провокатором и Оппонентом. Советы Защитника должны подбадривать Лидера.

8.3 «Бизнес-риск-мен»³⁴

В шуточной, ироничной форме игра позволяет смоделировать некоторые особенности деятельности современных российских предпринимателей, связанные с риском, неизбежными нарушениями закона, возможностью оказаться за решеткой, а также с так называемой «благотворительностью» как ее понимают большинство бизнесменов... Все это важно для разговора с подростками о профессиональном и личностном самоопределении, ведь не секрет, что сейчас многие просто мечтают о том, чтобы стать бизнесменом и поскорее начать разъезжать в «мерседесе», забывая, что за все приходится расплачиваться.

Игра проводится сразу со всем классом (группой) и с каждым человеком в отдельности. Ведущий-психолог активно использует доску, а остальные участники играют с ведущим на

³⁴ Н.С. Пряжников

своих бланках. Вся игра занимает около 20-30 минут. Процедура предполагает следующие этапы:

1. Ведущий рисует на доске бланк (см. Таблицу 8.1) и одновременно очень кратко объясняет смысл игры, о чем он еще неоднократно будет напоминать игрокам в ходе самой процедуры, а участники рисуют такой же бланк на своих листочках в клеточку.

2. Смысл и основные правила игры.

- За 15 игровых ходов необходимо заработать как можно больше “миллионов”, как можно меньше побывать в тюрьме, да еще умудриться сделать побольше благотворительных взносов сиротам и нуждающимся.

- Коммерческие сделки можно заключать только на суммы в 100, 300 и 500 миллионов (каких-то или таких-то... денег) см. вторую колонку в бланке (Таблица 8.1). Например, игрок хочет в 1-й свой ход заключить сделку на 300 миллионов и тогда он должен во второй колонке, напротив 1-го хода проставить цифру 300.

- Поскольку в современной России сложно обойтись в бизнесе без нарушения законов, то у каждого игрока будет возможность для подстраховки не более 5-ти раз обратиться за помощью к юристу. Но за каждое такое обращение придется отдать юристу 50% от всей суммы сделки за данный ход. Например, если за 1-й ход игрок заключил сделку на 300 млн., то обратившись к юристу, он должен отдать ему 150 млн., а оставшиеся 150 млн. сразу записать в графу “Ю”, напротив 1-го хода. Если игрок к юристу не обращается, то соответственно записывается прочерк («-»).

- Ровно 5 раз в игре ведущий скажет «Ревизия!». Если игрок обратился за данным ход к юристу, то ему нечего бояться и он продолжает игру в обычном порядке. Но если он решил на юристе сэкономить, то наверняка у него имеются серьезные проблемы с законом (о уж этот «дикий рынок» в России!) и тогда ему придется отправиться в «тюрьму». Во-первых, у него конфискуется вся сумма за данный ход (игрок сам ее просто зачеркивает в своем бланке). Во-вторых, срок пребывания в тюрьме определяется суммой сделки: за 100 млн. беззакония - 1 год (пропускается 1 - данный - игровой ход), за 300 млн. - 3 года

(пропускается 3 хода), за 500 млн. - 5 лет (пропускается 5 лет). В колонке “тюрьма”, напротив номеров соответствующих ходов проставляются буквы “Т”, означающие, что игрок в данных ходах не участвует. В-третьих, за данные ходы игрок не может делать больше ничего, кроме как ждать окончания срока. Каждый раз ведущий должен записывать на доске, в колонке «ревизия» букву «Р» (всего за игру – ровно 5 букв «Р»).

Для тех, кто не сидит в “тюрьме” есть возможность не более пяти раз за всю игру сделать благородное дело для больных, сирот и всех нуждающихся. Если игрок делает благотворительный взнос, то в графе “благотворительность”, напротив соответствующего хода проставляется вся оставшаяся за данный ход сумма (в млн.). Например, если после обращения к юристу у игрока осталось 150 млн., то он обязан отдать сиротам их все³⁵. Если он к юристу за данный ход не обращался, то он мог бы отдать все 300 млн. (например).

Ведущий за всю игру должен ровно 5 раз произнести слова «Спасибо за милость Вашу!» и, соответственно, выписывать на доске букву «С» (за игру – ровно 5 букв «С»). Если кто-то за данный ход (когда ведущий это произнес) сделал свой благотворительный взнос, то тогда считается, что он все точно рассчитал («не ошибся») и тогда сумма этого взноса, выписанная ранее в колонку «благотворительность» утраивается и в колонке «Итоги» игрок ее сразу же выписывает. Например, если взнос составил 150 млн., то в итоге пишется уже 450 млн.! Но если игрок за данный ход никаких взносов не делал, то в колонке «Итоги» он пишет просто оставшуюся у себя сумму (не утроенную!).

Конечно, произнося слова «Ревизия» и «Спасибо за милость Вашу!», ведущий должен ориентироваться на настроение аудитории и все-таки не просто «говорить» эти слова, а именно играть с классом, иногда даже интригуя и как-то комментируя свои высказывания. Важно не ошибиться и назвать «Ревизия» и «Спасибо...» ровно по пять раз. Для более интересного обсуж-

³⁵ Отдавать нуждающимся какие-то проценты от данной суммы не следует, поскольку это сразу приведет к утомительным и путанным расчетам, которые лишат игру ее легкости и понятности для учащихся.

дения результатов мы рекомендуем так рассчитать свои высказывания, чтобы последняя «Ревизия» произошла на предпоследнем (14-ом) ходу, а последнее «Спасибо...» было сказано на 9-10 ходу (тогда многие школьники, поняв, что благотворительностью заниматься уже невыгодно, окажутся перед внутренней проблемой, что важнее, «прибыль» или «помощь ближнему», о которой так любят поговорить по телевизору коммерсанты).

Таблица 8.1

Пример заполненного бланка для игры-шутки «Бизнес-риск-мен».

№ ходов	Σ сделок: 100 млн. 300 млн. 500 млн.	Ю ≤ 5 Юрист -50%	Р = 5 Ревизия	Т - за: 100 - 1 300 - 3 500 - 5 (лет срока)	Б = 5 Благотв. -100% за данный ход	С = 5 Спасибо - сумма взноса ×3	ИТОГ:
1	300	150	-	-	150	С	450
2	100	-	Р	Т	-	-	-
3	300	-	Р	Т	-	-	-
4	-	-	-	Т	-	-	-
5	-	-	-	Т	-	-	-
6	500	250	-	-	-	С	250
7	300	-	-	-	300	С	900
8	300	150	Р	-	150	-	-
9	100	-	-	-	100	-	-
10	300	-	-	-	-	С	300
11	100	-	Р	Т	-	-	-
12	300	-	-	-	-	С	300
13	500	250	-	-	-	-	250
14	500	250	Р	-	-	-	250
15	500	-	-	-	-	-	500
Итог всей игры:				5Т	700		3300

3. Подведение итогов игры начинается с того, что каждый подсчитывает, сколько он всего заработал “миллионов”. Если у кого-то окажется больше 4-4,5 миллиардов, то это неплохой результат. Можно поинтересоваться у участников, кто больше всех провел времени в “тюрьме”, а кто там почти не был и как это соотносится с заработанными миллиардами... Наконец, если Вы все же произнесли последнее “Спасибо за милость Вашу!” на 9-10 ходу, можно спросить, кто из игроков делал благотвори-

тельные взносы после 10-го хода, когда ведущий уже исчерпал свой запас слов “Спасибо...” и когда благотворительные взносы уже не утравались... Если такие игроки все-таки найдутся, не следует сразу хвалить их за то, какие они “добрые”. Поинтересуйтесь, почему они делали эти взносы - быть может, некоторые просто не успели сообразить, что выгоды больше нет...

8.4 Сам себе менеджер³⁶

Данный кейс основан на реальных событиях, которые произошли в компании, работающей в банковской сфере.

Кейс описывает проблему совершенствования работы сотрудников Департамента по работе с корпоративными клиентами. Фамилии сотрудников и название банка изменены.

Структура компании

Банк «Точка» - один из крупнейших финансовых конгломератов в мире. По рейтингу журнала Forbes 2013 года является крупнейшей (по капитализации) компанией в Европе и второй в мире. В России Банк представлен в виде ООО, главный офис которого находится в Москве, а дополнительный офис в Санкт-Петербурге. Речь пойдет о ситуации, имевшей место в главном офисе.

Структура банка организована стандартным образом. Для работы с корпоративными клиентами выделен департамент. Во главе его - директор департамента, который управляет двумя подразделениями – Отделом по открытию счетов (5 человек) и Колл-центром, в котором также работает 5 человек. В каждом подразделении есть старший группы.

Кейс касается вопроса по управлению персоналом, работающим в Колл-центре. **Колл-центр** (от англ. **call center** — **центр** обработки звонков, также **колл-центр**) — специализированная организация или выделенное подразделение в организа-

³⁶ О.С. Осипова

ции, занимающиеся обработкой обращений и информированием по голосовым каналам связи в интересах компании, в структуру которой входит колл-центр, или по заданию сторонней организации-заказчика.

Состав сотрудников Колл-центра департамента по работе с корпоративными клиентами банка «Точка»:

Александра – Директор Департамента

Мария – старший менеджер

Иван – Менеджер

Екатерина – Менеджер

Лидия – Менеджер

Маргарита – Менеджер

Процесс взаимодействия сотрудников Колл-центра с клиентами.

Взаимодействие с клиентами банка происходит по трем информационным каналам – почта, телефон и Интернет-банкинг. Был принят следующий порядок взаимодействия с клиентами – конкретному сотруднику (назначение осуществлял старший Колл-центра) в определенное время необходимо было отвечать только на звонки, другому только на почту, третьему на запросы в Интернет-Банкинге. Остальные два сотрудника по собственному усмотрению должны были помогать любому из трех выше перечисленных коллег с учетом интенсивности их работы. Им следовало быстро переключаться и работать в рамках наиболее интенсивно загруженного информационного канала, где нагрузка на назначенного сотрудника была наибольшей. Во время рабочего дня сотрудники менялись ролями в рамках реализуемой трудовой функции несколько раз, для разнообразия рабочего процесса в целях предупреждения усталости от однотипной работы и повышения результативности труда.

Через какое-то время начали поступать многочисленные жалобы на уровень сервиса, качество оказываемых услуг. Директора

Департамента Александра попыталась выяснить причины недовольства клиентов.

Проблемная ситуация

Основной причиной жалоб было долгое ожидание ответов на запросы, неосведомленность сотрудников о сути проблемы клиентов. Разработанный механизм распределения трудовых обязанностей хорошо работал при наличии однотипных и несложных ситуаций. В процессе реорганизации – введении дополнительных более сложных банковских продуктов, сложившаяся система взаимодействия между сотрудниками Колл-центра и клиентами стала давать сбои. Назначенный сотрудник принимал запрос-кейс клиента, например, по почте, ему было необходимо дополнительное время на его решение. Если клиент обращался с определенными уточнениями или хотел ускорить получение результата, он часто контактировал с уже другим сотрудником, так как сотрудник, принявший запрос-кейс мог быть на обеде или коммуницировать с клиентами по другим информационным каналам: отвечать на телефонные звонки или письма в Интернет-Банкинге. Для того, чтобы ответить клиенту нужно было отвлекать сотрудника, который принял первоначально заказ-кейс, выяснять ситуацию (некоторые бывали очень запутанными), что приводило к значительным временным потерям. И таких ситуаций была много. Начинал работать с клиентом один сотрудник, продолжал второй... В итоге – два, а иногда и более, сотрудника заняты одним заказом-кейсом.

Вопросы для обсуждения:

Как бы Вы поступили на месте Александры? Какие меры предприняли для решения возникшей проблемы

Дополнительная информация

Набор дополнительных сотрудников невозможен, так как это требует: а) значительных дополнительных затрат, что в сложившейся ситуации было исключено, б) изменения в штатном расписании и согласования со штаб-квартирой Банка в Америке; в) прием на работу – долгий процесс; г) вопрос необходимо

было решать в краткие сроки, так как жалобы поступали все чаще, банк терял лояльных клиентов.

Решение

Александра продумала множество вариантов. Все они, в основном, не подходили из-за того, что решение одного заказа-кейса предполагало возможность вовлечения всех трех каналов передачи информации – сначала клиент и сотрудник мог позвонить, потом перейти на переписку, затем отправить дополнительный запрос по Интернет-банкингу.

Она приняла решение – больше не будет распределения-закрепления сотрудников по основным информационным каналам коммуникации и изменения характера их взаимодействия в течении рабочей смены. Каждый сотрудник должен использовать для контроля за прохождением кейса все каналы информационной коммуникации. Каждый заказ-кейс поучает свой номер и закрепляется за конкретным сотрудником. При этом сотрудник решает все вопросы, связанные с заказом, принимает решения как поступить в той или иной ситуации, в курсе всего кейса. Конечно, сложность возникает из-за отсутствия концентрации на заказе-кейсе при сильном потоке звонков, например. Был риск, что большая нагрузка испугает сотрудников, поэтому зарплату им немного повысили, изменив её дизайн. Одновременно были проведены с сотрудниками два тренинга по развитию памяти и самоменеджменту. «Такая система,- писал один из сотрудников–работник банка,- развила в нас навыки многозадачности-одновременного решения нескольких основных задач и хорошую память». Данное решение было самым оптимальным и наименее затратным, нацеленным на результат. Одновременно оно спровоцировало личностное развитие сотрудников, повышение их ответственности. Сотрудники также были довольны нововведениями, так как чувствовали себя по образному выражению одного из сотрудников - «Теми, кто решает».

Сборник профессионально-ориентированных интерактивных заданий по направлению «Управление персоналом» / под ред. О.С. Осиповой. – М.: ООО «СВИВТ», 2015. – 156 с.

Учебное пособие
Под редакцией О.С. Осиповой

Подписано в печать 14.05.2015 Формат 60*90/16
Усл. печ. л. 5,87
Электронное издание.

ООО «СВИВТ»
43960 М.О. г. Реутов, Проспект Мира, д. 43
E-mail: info@pgsv.ru www.pgsv.ru

УДК 331.108.26(08)
ББК 65.291.6-21
© ООО «СВИВТ»-2015
© Коллектив авторов, 2015