

Т.Г. АЛЕКСАНДРОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Оренбург 2004

ББК 65.050.2 я 72

А 46

УДК 331.108.1075.31

Рецензент

Преподаватель Е.И.Зайцева

Александрова Т.Г.

А 46

**Управление персоналом: Методические указания к
практическим занятиям. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.**

ББК 65.050.2 я 72

©Александрова Т.Г 2004

©ГОУ ОГУ, 2004

Введение

Знание основ управления персоналом, помогает решению конкретных ситуаций, возникающих при приеме, адаптации персонала, оценки его деятельности, правильному формированию кадровой политики на предприятии в организации. Выполнение практических работ способствует закреплению теоретических знаний, овладением навыков самостоятельной работы студентов.

Методические указания предназначены для студентов и преподавателей средних специальных учебных заведений.

Рерайт (переделка) дипломных и курсовых работ

Научитесь создавать эффективные сайты

Начните интернет-бизнес с сайта-визитки

Вернуться в каталог учебников

**Управление персоналом:
статьи и заметки для рефератов и контрольных,
для повышения квалификации преподавателей**

Подборка информации для наёмных работников

1 Практическая работа №1

Тема: расчет потребности в персонале различных категорий.

Цель работы: научиться производить расчет численности персонала.

1.1 Теоретическая часть

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. В составе штатной структуры разрабатываются следующие документы:

- фонд заработной платы;
- расчет численности персонала;
- штатное расписание организации.

Исходными данными для формирования штатной структуры являются:

- плановые объемы производства (работ и услуг);
- нормативы численности и заработной платы;
- схема организационной структуры управления;
- типовые (фактические) штатные расписания.

Штатное расписание определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки, а также общую численность и фонд заработной платы по аппарату управления организацией.

Исходными данными для составления штатного расписания являются:

- фонд заработной платы управленческого персонала, рассчитанный по нормативам на 1 руб. продукции;
- численность управленческого персонала организации;
- штатное расписание организации за предыдущий год;
- гарантированные должностные оклады и персональные надбавки работников по контрактам.

Право утверждения штатного расписания предоставлено руководителю. Целесообразно в проектируемое штатное расписание

1.2 Ход выполнения работы

1) С помощью расчетного метода (приложение А) определить численность основных рабочих на каждом рабочем месте участка механического цеха машиностроительного предприятия;

2) определить общую численность основных рабочих на участке (приложение Б), произвести проверку расчетов;

3) определить численность вспомогательного и управленческого персонала на участке.

1.3 Контрольные вопросы

- 1) Классификация персонала;
- 2) штатное расписание;
- 3) взаимосвязь штатного расписания и расчета потребности в кадрах;
- 4) методы определения потребности в кадрах.

2 Практическая работа № 2

Тема: разработка модели рабочего места и объявления о наличии вакантной должности.

Цель работы: научиться разрабатывать модель рабочего места и объявление о наличии вакантной должности для размещения в СМИ.

2.1 Теоретическая часть

2.1.1 Подбор персонала

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособиваться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резервов кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- 1) модели рабочих мест;
- 2) философия организации;
- 3) правила внутреннего распорядка;
- 4) организационная структура производства;
- 5) штатное расписание организации;
- 6) положение о подразделениях;
- 7) контракт сотрудника;
- 8) должностные инструкции;
- 9) положение об оплате труда;
- 10) положение о служебной и коммерческой тайне.

2.1.2 Модели рабочих мест

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно-обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989г. нами предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики модели рабочего места. (см. Приложение Б)

2.2 Ход выполнения работы

1) Используя таблицу (Приложение Б) и типовую модель рабочего места для конкретной вакантной должности, оценить каждый элемент весовым коэффициентом от 0 до 6 по значимости элементов;

2) на основании разработанной модели разработать объявление о найме на работу.

3 Практическое занятие № 3

Тема: провести инсценировку собеседования при профессиональном найме на работу

Цель работы: научиться подготавливать и проводить собеседование

3.1 Теоретическая часть

3.1.1 Профессиональный отбор персонала

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие:

- листок по учету кадров (резюме);
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендательное письмо (характеристика);
- копия документа об образовании;
- фотографии сотрудника;
- бизнес-план работы в должности (для руководителя);

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов.

Таблица 1 - Порядок приема персонала в организацию

Мероприятие	Срок	Должностные лица	Документы
1	2	3	4
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов на кадровую комиссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директор, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог, социолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юрист-консульт	Приказ о приеме на временную работу, трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юрист-консульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от 2 недель до 6 месяцев)	Заместитель директора, руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юрист-консульт	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком

3.1.2 Подготовка к собеседованию

Число кандидатов, приглашаемых Вами для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени Вы выделили на собеседование. Главная цель – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список.

Затем Вам потребуется сосредоточить внимание на ключевых требованиях или важных для данной работы критериев, которые обычно берутся из должностных инструкций или требований к кандидату на должность, и постепенно сужать поле выбора.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке равно пяти, но единственным обоснованием этой цифры является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми Вы сможете эффективно провести собеседование в течение рабочего дня с учетом потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятия решений по завершении бесед. Может оказаться, что у Вас не будет даже пяти заявлений, но Вы же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из них Вам не подошел, Вы можете снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые Вами требования к кандидатам.

Собеседование преследует две главные цели:

- помочь организации оценить кандидатов;
- помочь кандидатам оценить организацию.

Ваша цель заключается в отборе подходящего человека для работы на основе использования объективных критериев. Отсеянные кандидаты, несомненно, будут рассказывать о Вашей организации и собеседовании. При этом создается возможность представить Вашу организацию в выгодном свете и использовать собеседование в качестве мероприятия по связям с общественностью.

Что Вам нужно для собеседования:

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
- комплект бланков для заявлений;
- модель рабочего места или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- письма-приглашения;
- план собеседования;
- проинструктированные члены кадровой комиссии;
- вопросы;
- время;
- располагающая обстановка.

Действия перед собеседованием:

- перечислите цели и задачи собеседования;
- проинформируйте всех участников о времени и месте проведения собеседования;
- подготовьте помещение;

- проинструктируйте опрашиваемых;
- просмотрите должностные инструкции и список критериев;
- подготовьте всю необходимую документацию;
- позаботьтесь о создании дружеской атмосферы.

Условия проведения собеседования.

Для успешного проведения собеседования постарайтесь сосредоточиться на нуждах Вашей организации и коротко ответьте для себя на следующие вопросы:

- какие профессиональные и личностные качества Вы цените в кандидатах?

- для чего Вы оцениваете эти качества?
- какие критерии Вы используете?
- каким должен быть итог собеседования?

Ответив на эти вопросы, составьте контрольный список вопросов для проведения собеседования по каждой вакансии.

Чтобы обеспечить возможность выполнения предлагаемой работы в соответствии с требуемыми стандартами, как это указано в инструкциях.

Личные качества кандидатов, профессиональный опыт и характерные особенности сопоставляются с критериями, содержащимися в Ваших требованиях к «идеальному» и «минимально приемлемому» кандидату на должность.

Отобранные кандидаты должны лучше других отвечать «минимальным» или «идеальным» требованиям, т.е. должны быть выбраны наиболее подходящие люди на эту работу.

3.1.3 Формулирование вопросов кандидатам

Открытые вопросы. Наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате являются открытые вопросы. Вопрос называется открытым, если он:

- допускает широкий диапазон возможных ответов;
- не ориентирует собеседника на определенный ответ;
- побуждает высказывать взгляды и мнения;
- не содержит предположений и предубеждений;
- вызывает собеседника на разговор;
- не допускает ответов типа «да» или «нет» или простой констатации факта.

Закрытые вопросы. В том случае, когда Вам нужен прямой ответ или подтвердить какой-либо факт, Вы можете задавать вопросы другого характера.

Но никогда не пытайтесь задавать слишком много вопросов такого рода и тем самым упростить для кандидата прохождение собеседования, т.к. Вы должны действовать более профессионально и использовать дополнительные вопросы после получения кратких ответов.

Зондирующие вопросы. Они ставятся, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов.

Зондирующий вопрос: «К чему это привело?»

Уточняющий зондирующий вопрос: «Что Вы понимаете под выражением: ответственный за...?»

Сотрудники, проводящие собеседование, должны научиться задавать дополнительные зондирующие вопросы для получения наиболее полной информации. Каждый из опрашиваемых может либо задавать новый вопрос из своего набора, либо вернуться к вопросу, который был задан его коллегой, чтобы получить исчерпывающие вопросы.

Составные и марафонские вопросы. Их надо избегать. В составных вопросах объединено несколько вопросов без указания на то, что все части требуют ответа. Кандидаты сбиваются, пытаются запомнить детали вопроса, и стараются извлечь для себя пользу, отвечая только на выгодную им часть вопроса. Кроме того, маловероятно, что опрашивающий сам запомнит все части своего вопроса. Под «марафонским» понимается вопрос, заданный в запутанной, трудно воспринимаемой форме, который требует затрат определенного времени на обдумывание и даже после этого не становится достаточно ясным. Такие вопросы – признак неопытности опрашивающего или его неадекватной подготовки к собеседованию.

Гипотетические вопросы. В общем случае очень продуктивно бывает просить кандидата представить как он будет решать в будущем некоторую задачу или реагировать на новую ситуацию. Желательно задавать такие вопросы только в связи с неспецифическими или абстрактными темами, например, по поводу планов продвижения по службе. Если Вы хотите проверить потенциальные деловые качества кандидатов на предлагаемую должность, гораздо лучше спросить об их прошлом опыте для выяснения, как часто они уже сталкивались с подобными ситуациями и что они при этом предпринимали.

Наводящие вопросы. Обычная ловушка, в которую иногда попадает большинство опрашиваемых, состоит в слишком частом использовании наводящих вопросов в течение одного собеседования. В них есть намек на ожидаемый ответ. Они выдают кандидату интерес или желание опрашивающего и просто приведут к соответствующему ответу, который ничего не добавит к Вашим знаниям о кандидате.

3.1.4 Управление собеседованием

Во время собеседования кандидат ожидает, что ведущий в определенной степени управляет потоком вопросов. Вы должны остерегаться того, что опытный опрашиваемый станет управлять собеседованием вместо Вас.

Подведение итогов также дает Вам возможность увидеть, как Вы выполняете свой план, и какие вопросы еще предстоит задать. Это также поможет обеим сторонам прийти к соглашению относительно уже рассмотренных вопросов и, если необходимо, вернуться к запланированному ходу собеседования.

Управление процессом путем постепенного увеличения числа прямых, требующих четкого ответа вопросов, также может быть способом активного проведения трудного собеседования и оказаться полезным, если кандидат избегает определенных интересующих Вас тем.

Стимулирование кандидата больше говорить:

- смотрите ему в глаза и улыбайтесь в конце вопроса или фразы;
- не перебивайте;
- не допускайте слишком долгих пауз;
- задавайте открытые вопросы;
- немного поговорите о Вашем бизнесе.

Стимулирование кандидата больше сообщить об определенном вопросе:

- используйте одобрительные возгласы и кивки;
- выскажите противоположную точку зрения;
- демонстрируйте ожидание, если собеседник колеблется;
- не стремитесь слишком быстро прервать паузу.

Остановка монолога собеседника:

- соглашайтесь с ним;
- смотрите в сторону;
- выпрямитесь и подайтесь вперед, сделайте движение руками вперед.

Сохранение нейтральности. Собеседование с целью отбора кандидатов никогда не должно использоваться как платформа для выражения Ваших взглядов. Вас должен интересовать только кандидат, и, как бы он не отвечал, Вы должны все время стараться придерживаться нейтральной позиции.

Когда все вопросы рассмотрены, важно дать кандидату возможность задать свои собственные вопросы в связи с новой работой. Это также дает Вам ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для кандидата. Важно отложить данный разговор на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Вы должны дать ему возможность сообщить дополнительную информацию, которая могла бы быть полезной, но не затрагивалась в основной части собеседования. На заключительном этапе беседы важно достаточно подробно обговорить основные условия будущего сотрудничества.

Когда вопросы исчерпаны, возьмите на себя инициативу закончить собеседование. Установите, как и когда будет принято окончательное решение и когда кандидаты будут извещены об этом. Никогда не принимайте решение сразу.

3.2 Ход выполнения работы

1) Используя таблицу Г.1 (Приложение Г) разработать вопросы для собеседования используя различные типы вопросов;

2) согласно полученному объявлению о найме на работу подготовить предполагаемые вопросы кандидатам и ответы на них.

3.3 Контрольные вопросы

- 1) Этапы и регламент профессионального отбора кадров;
- 2) подготовка к собеседованию, отбор кандидатов;
- 3) типы вопросов при собеседовании;
- 4) методика проведения и управления собеседованием;
- 5) подведение итогов собеседования;
- 6) как самому устроиться на работу.

4 Практическое занятие № 4

Тема: отработка методики профессиональной ориентации и адаптации персонала.

Цель работы: научиться разрабатывать методику профессиональной адаптации сотрудников.

4.1 Ход выполнения работы

- 1) Используя структурную схему (Приложение Д) разработать этапы и формы адаптации;
- 2) сделать вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

4.2 Контрольные вопросы

- 1) Критерии адаптации персонала;
- 2) значение испытательного срока;
- 3) схема работы с молодыми специалистами;
- 4) наставничество и консультирование.

5 Практическое занятие № 5

Тема: выбор и отработка методики подготовки руководящих кадров, построение его карьеры с учетом выявленных навыков.

Цель работы: научиться планировать карьеру управленческого персонала.

5.1 Теоретическая часть

5.1.1 Принципы и методы расстановки персонала

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1) планирование служебной карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных должностей;

2) условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии;

3) планомерное движение кадров. Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для расстановки кадров являются:

- модели служебной карьеры;
- философия предприятия;
- Кодекс законов о труде;
- материалы аттестационной комиссии;
- контракт сотрудника;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- Положение об оплате труда;
- Положение о расстановке кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

- плановые модели служебной карьеры;
- приказы по личному составу;
- изменения и дополнения к контракту;
- штатное расписание с изменениями;
- годовой отчет по движению кадров;
- проекты научной организации труда.

Расстановка кадров является одним из важнейших этапов кадровой работы и включает в себя три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений; определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта; обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, перемещение, понижение, выбытие).

В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Как показывает практика все виды служебной карьеры основаны на 4 основных моделях.

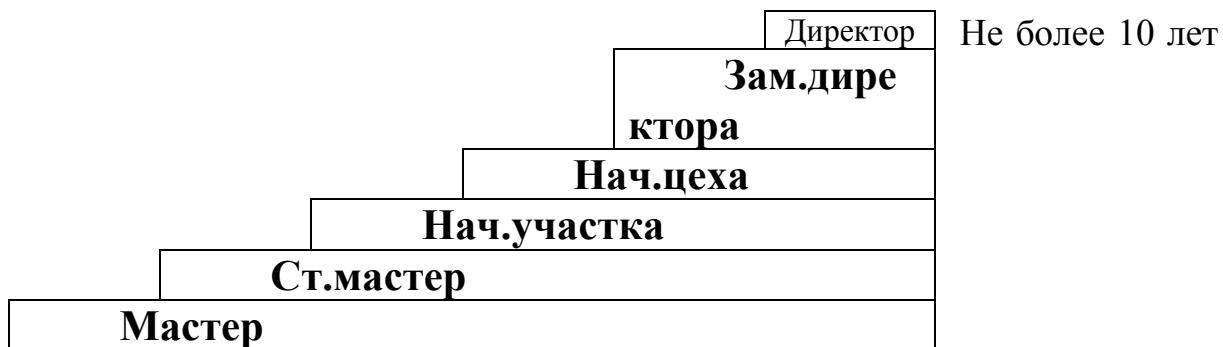


Рисунок 1 – Типовая модель «Трамплин»

Модель карьеры «Трамплин» состоит в том, что приобретя на каждой ступени достаточный опыт, профессиональные знания и умения, умение работать с коллективом, сотрудник поднимается на более высокую ступень, вплоть до директора, на которой он задерживается на неопределенный срок, часто до смерти. Недостатком является то, что достигнув высокого служебного положения, сотрудник держится за место вследствие; достаточно высоких благ, которые дает место; т.к. его устраивает заработная плата, коллектив, работа, что часто является тормозом производства в результате самоуспокоенности руководителя и нежелание (не умение) принимать экстремальное решение.

Карьера «Лестница» отличается от «Трамплина» тем, что пребывает на руководящей должности определенный срок. Руководитель начинает планомерный спуск, что является гуманным, щадящим его здоровье фактором, т.к. стресс от необходимости постоянных принятий кардинальных решений снижается, а дань уважения высоких профессиональных и личных заслуг руководителя перед предприятием имеет место. Кроме того, отсутствует самоуспокоенность и не закрыта дорога молодым талантливым руководителям - движущей силой производства.

Источниковедческий анализ научных разработок и исследования служебной карьеры более 1000 руководителей и специалистов предприятий, проходивших обучение в НИМБ, показали, что все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: "трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

Карьера "трамплин" широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные, но лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом "прыжок с трамплина" в виду ухода на пенсию.

Карьера "трамплин" наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. Н силу ряда причин: личных инте-

ресов, невысокой загрузки, хорошего трудового коллектива, приобретенной квалификации работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней до ухода на пенсию. Таким образом, карьера "трамплин" может быть вполне приемлемой в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих.

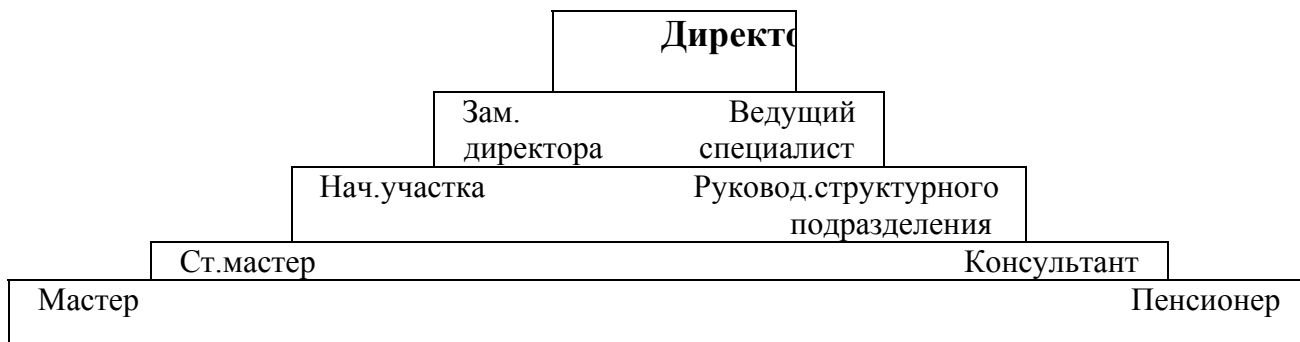


Рисунок 2 – Типовая модель «Лестница»

Модель карьеры "лестница" предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с "первых ролей". Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

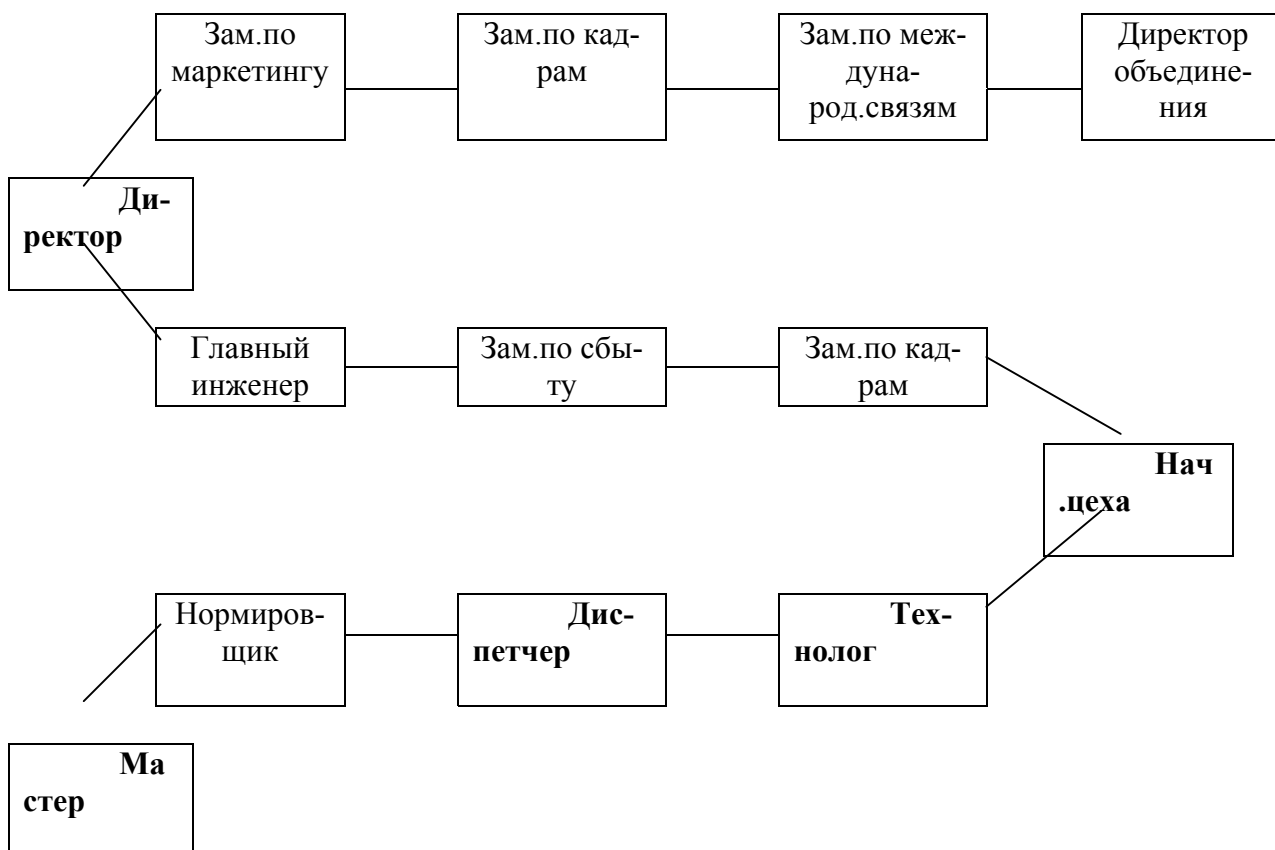


Рисунок 3 – Типовая модель «Змея»

Модель карьеры "змея" пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 г.). Например, мастер после обучения и школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления.

Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления; четкой системы назначения и перемещения и легальное изучение социально-психологического климата в коллективе. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

При несоблюдении ротации кадров карьера "змея" теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

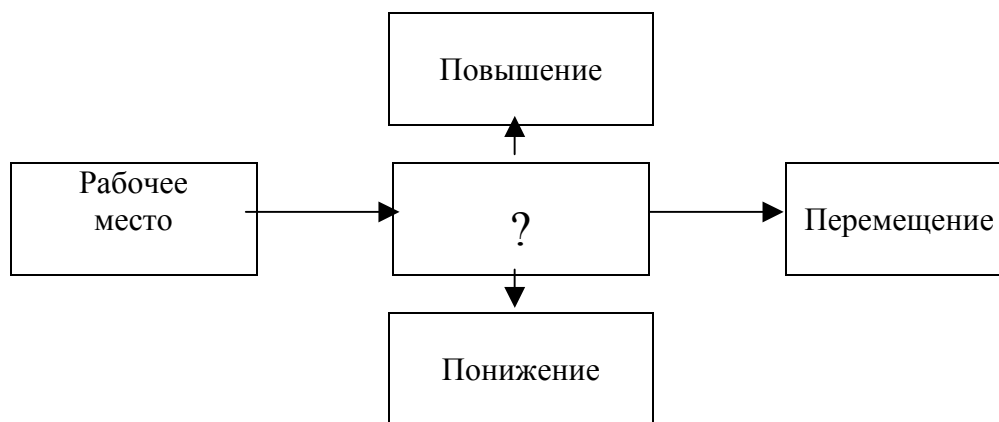


Рисунок 4 – Типовая модель «Перепутье»

Модель карьеры "перепутье" предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), но результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. О своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Модель карьеры "Змея" позволяет вырастить высококлассного линейного руководителя, т.к. чтобы дойти до высшего уровня управления человек проходит все должности и поэтому прекрасно знает производство, способен принимать решения без консультации, что значительно ускоряет процесс принятия решений, ставить амбициозные задачи, будучи уверенным в возможности их решений. Свойственно для производства Японии.

Карьера «Перепутье» особо эффективна на производстве, где защищены права работников, где аттестация не является пустой формальностью и стимулирует необходимость повышения профессиональных знаний и умений. По результатам аттестации, в зависимости от набранного бала, работник:

- получает повышение, если его уровень соответствует необходимым требованиям более высокой должности;
- понижение, если он не соответствует занимаемой должности (увольнение);
- перемещение на аналогичную должность, если его уровень соответствует занимаемой должности, при этом производство получает нового руководителя и его взгляд со стороны может дать серьезный рывок вперед.

5.1.1 Планирование карьеры

Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника. Данный вопрос относится к числу малоисследованных в теории управления и может быть решен на основе применения совокупности методов.

Во-первых, путем источниковедческого анализа листков по учету кадров с последующей статистической обработкой данных о продолжительности занятия идентичных должностей. Недостатком этого способа является ориентация на прошлый опыт, который не может быть использован без корректировок при смене кадровой политики.

Во-вторых, на основе социологического или экспертного опроса ученых и руководителей предприятий о рациональном возрасте и сроке занятия должностей с последующей обработкой результатов. Недостатком этого способа является ограничение продолжительности прогнозируемого периода и отсутствие опыта, например, при переходе от административной к рыночной экономике.

В-третьих, путем совмещения указанных методов можно вывести для каждой должности руководителя и специалиста рациональные значения возраста и сроков занятия должности. Наличие нормативного рейтинга по должности и фактического рейтинга, полученного работником в результате аттестации, позволяют сделать вывод о целесообразности и способах продвижения по службе конкретного работника.

5.2 Ход выполнения работы

- 1) На основе таблицы Е1 и теста (Приложение Е), определить навыки руководителя;
- 2) на основе структуры (Приложение Ж) построить карьеру руководителя.

5.3 Контрольные вопросы

- 1) Принципы и методы расстановки персонала;
- 2) типовые модели карьеры
- 3) движение и увольнение персонала;
- 4) планирование карьеры;
- 5) выбор карьеры.

6 Практическая работа № 6

Тема: разработка резюме при поиске работы.

Цель работы: научиться разрабатывать свой рекламный листок – резюме при поиске работы.

6.1 Теоретическая часть

6.1.1 Виды резюме и требования к его написанию

Резюме – это краткое описание трудовой деятельности человека, претендующего на работу. Это не просто листок с изложением фактов, не подробная история жизни, а тщательно составленный документ, предназначенный для того, чтобы сразу произвести хорошее впечатление на потенциального работодателя.

Резюме – это не постоянный документ. Содержание и стиль подачи материала нуждаются в регулярном обновлении. В идеале для каждого рабочего места нужно иметь конкретный вариант автобиографии.

Прежде, чем приступить к написанию резюме, необходимо определить его тип. Когда говорится о типе резюме, то имеется в виду способ его организации, последовательность изложения информации и расстановку акцентов в сведениях, включаемых в резюме. Существуют три типа резюме:

- хронологическое;
- функциональное;
- комбинированное.

Хронологическое резюме.

Хронологическое резюме представляет ваш послужной список и трудовые достижения в хронологической последовательности (прямой или обратной). Сегодня это самый распространенный тип резюме и самый привычный для потенциальных работодателей.

Функциональное резюме.

Резюме функционального типа представляет ваши профессиональные навыки, опыт и достижения, а не конкретный перечень работ, которыми вам приходилось заниматься на различных этапах своей карьеры. Где вы работали и в какой период времени, в таких резюме либо вообще умалчивается, либо описывается в самых общих чертах.

Резюме комбинированного типа.

Резюме комбинированного типа, которое иногда называют функционально-хронологическим резюме, быстро завоевывает популярность у многих консультантов в области профессиональной карьеры. Как видно из двух примеров резюме, приведенных на предыдущих страницах, этот тип резюме обладает признаками и хронологического, и функционального резюме. Оно не только демонстрирует вашу квалификацию и достижения, но и позволяет читателю получить более отчетливое представление о вашей трудовой биографии.

Основные требования к стилю написания резюме:

- краткость;
- конкретность;

- честность;
- избирательность. Не считайте, что чем больше разнообразной информации, тем лучше. Отбирайте информацию, исходя из цели резюме;
- грамотность;
- позитивность. Резюме должно быть написано в позитивном ключе и характеризовать вас с хорошей стороны.

Вверху крупными буквами напишите имя, фамилию и адрес, телефон. В рубрике «Цель» укажите сферу вашей деятельности. Далее напишите заголовок «Образование». Под этим заголовком перечислите учебные заведения, которые вы окончили, укажите документы, которые вы получили. В рубрике «Опыт работы» укажите места работы, название предприятий, организаций, где вы работали, вашу должность и обязанности. Составив резюме, пошлите или отнесите его в те организации, в которых есть желательные для вас вакансии. Узнайте по телефону результат.

Структура резюме:

- 1) личные данные (ФИО, адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение);
- 2) цель поиска работы (не обязательно, но желательно). Из формулировки цели должно быть ясно, какую работу вы можете и хотите выполнять, на каких условиях;
- 3) опыт работы (дается в обратном хронологическом порядке с указанием дат, мест работы, должностей, основных функций и достижений. Для людей с опытом работы эта часть резюме является особенно важной. Но соблюдайте пропорциональность, так как чрезмерная подробность в изложении сведений может настораживать);
- 4) образование (чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места эта часть должна занимать в автобиографии. Для выпускников и студентов следует помещать этот пункт перед предыдущим. Можно добавить отметки и награды. Участие в научно-исследовательской работе упомяните и здесь, и в опыте работы);
- 5) дополнительная деятельность (рекомендуется включать сведения о стипендии, владении иностранными языками, о навыках работы на персональном компьютере, сведения об общественной деятельности, указание готовности к разъездам, к работе с ненормированным рабочим днем).

Принципы написания резюме:

- 1) избегайте повествования от первого лица. Местоимение Я в резюме не должно иметь места. Вместо фразы «Я продемонстрировал профессионализм...» лучше написать «демонстрировал профессионализм...»;
- 2) старайтесь, чтобы предложения были короткими, не бойтесь фрагментарности «Создавал и внедрял статистические отчеты для крупной столичной больницы», «Анализировал затраты с помощью программ электронных таблиц»;
- 3) пишите простым языком. Громоздкую фразу «Был задействован в работе». Лучше заменить «Работал»;

4) при необходимости пользуйтесь маркированными списками. Представление информации в виде маркированного списка делает ее более читабельной и выделяет ее лучше, чем в случае, когда та же информация представлена в виде одного образца.

- *Согласую предложения.*
- *Утверждаю закупки для отдела маркетинга.*
- *Обучаю банковских кассиров.*

Излагайте информацию, начиная с какой-либо общей формулировки и заканчивая более конкретными сведениями.

Основные ошибки при написании резюме

Прежде, чем вы приступите к написанию резюме, не мешает ознакомиться с ошибками и курьезами, которые допускают люди, составляющие резюме.

Непрофессионализм

Ваше резюме, помимо всех остальных требований, которые к нему предъявляются, должно иметь профессиональный вид:

- цвет шрифта должен быть черным, а бумага – белой стандартного размера (210×297 мм);
- шрифт должен быть простым и читаемым;
- в резюме не должно быть пометок карандашом или ручкой и исправлений с помощью жидкости корректора, не говоря уж о жирных пятнах.

Небрежность

Единственная опечатка в резюме, которое во всех остальных отношениях является безупречным, скорее всего, не принесет вам вреда, но если ваше резюме испещрено опечатками и грамматическими ошибками, это характеризует вас как небрежного и невнимательного работника.

Остроумие

Остроумие приберегите для друзей и знакомых – резюме вовсе не для этого.

Пустословие и болтливость

Людей, которые читают ваше резюме, интересует, вообще говоря, только одно: годитесь ли вы для выполнения предлагаемой работы. С учетом этого любая информация в вашем резюме, которая никак не отвечает на этот главный вопрос, является неуместной.

Неточность

Означает использование вами названий мест работы и должностей или каких-то аббревиатур, которые никому, кроме вас и тех, на кого вы работали, ни о чем не говорят – например: зам.ВП, отд. РТП корпоративной перекодировки документов ЕТУ.

Попытки ввести в заблуждение

Не надо лгать. Не пытайтесь приукрашивать действительность.

Перегибы

Перегибами называется чрезмерное использование превосходных степеней независимо от того, к кому (или чему) эти превосходные степени относятся.

Недомолвки

В своем резюме вы должны отразить нечто большее, чем просто перечень конкретных функций, которые выполняли на предыдущих работах. Для работодателя гораздо важнее результаты вашей работы, т.е. ваши достижения.

Велеречивость

Велеречивость вашего резюме определяется вовсе не его объемом (например, одна или две страницы), а стилем изложения своей трудовой биографии.

Комментирование

Ваше мнение по таким, например, вопросам, как причины, по которым не был реализован конкретный проект, или причины вашего ухода с предыдущей работы, в резюме совершенно неуместно.

Чрезмерные подробности личной жизни

Помимо самого необходимого – своей фамилии, адреса и номера телефона – в резюме не следует включать никакой информации, связанной с вашей личной жизнью. Не указывайте свой возраст, рост, вес, цвет глаз, количество детей.

Жаргон

Лучше всего писать резюме простым языком. Разумеется, стиль изложения, которым вы пользуетесь при написании резюме, должен быть профессиональным и деловым, и, конечно же, избегайте сленговых и «ультрасовременных» слов.

6.2 Ход выполнения работы

Используя образцы написания резюме (Приложение И) написать своё резюме для поиска работы.

6.3 Контрольные вопросы

- 1) Что такое резюме, его типы;
- 2) требования к написанию резюме;
- 3) структура резюме;
- 4) принципы написания резюме;
- 5) основные недостатки при написании резюме.

7 Практическая работа № 7

Тема: разработка паспорта рабочего места.

Цель работы: научиться планировать рабочее место персонала.

7.1 Теоретическая часть

7.1.1 Паспорт рабочего места

Паспорт (типовой проект) рабочего места рабочих и служащих включает следующие разделы:

- 1) назначение и общие характеристики;
- 2) планировка рабочего места;
- 3) мебель, оборудование и технические средства;
- 4) функциональные обязанности (основные элементы работы);
- 5) методы и приемы труда;
- 6) условия труда;
- 7) оплата труда;
- 8) организация обслуживания;
- 9) регламентирующая документация;
- 10) загрузка рабочего места (нормирование);
- 11) охрана труда и техника безопасности.

7.1.2 Методика разработки паспорта рабочего места

Она включает такие этапы, как:

- 1) анализ литературы, типовых проектов рабочих мест, посещение передовых офисов;
- 2) расчет потребности в площадях, оборудовании, технических средствах, разработка технического задания на типовые рабочие места для подразделений;
- 3) разработка технического проекта, заказ мебели и оборудования, проведение ремонта помещений, монтаж мебели, разработка регламентирующих документов;
- 4) внедрение паспорта рабочего места.

7.2 Ход выполнения работы

- 1) На основе требований к рабочему месту и примера паспорта рабочего места (Приложение К) разработать паспорт рабочего места менеджера;
- 2) Обосновать оснащение рабочего места согласно должностным инструкциям.

7.3 Контрольные вопросы

- 1) Что такое рабочее место, рабочая зона;
- 2) классификация рабочих мест;
- 3) способы размещения служб и отделов;
- 4) **методы планировки рабочих мест (зальная, кабинетная, ячеестая), их преимущества и недостатки.**

8 Практическое занятие № 8

Тема: оценка деятельности персонала.

Цель работы: изучить методику комплексной аттестации персонала.

8.1 Теоретическая часть

8.1.1 Методы оценки персонала

Оценка персонала осуществляется для определения вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами:

1) оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры;

2) оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик;

3) аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются: модели рабочих мест персонала; положение об аттестации кадров; методика рейтинговой оценки кадров; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- 1) модели рабочих мест персонала;
- 2) положение об аттестации кадров;
- 3) методика рейтинговой оценки кадров;
- 4) философия организации;
- 5) правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание;
- 6) личные дела сотрудников;
- 7) приказы по кадрам;
- 8) социологические анкеты; психологические тесты.

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

- 1) результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;
- 2) социально-психологический портрет личности;
- 3) медицинское заключение о работоспособности;
- 4) оценка деловых и моральных качеств;
- 5) анализ вредных привычек и увлечений;
- 6) оценка уровня производственной квалификации;
- 7) заключение аттестационной комиссии.

Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтернативных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования характеристик работников, так и с точки зрения формирования интегрального показателя. Нами разработан и экспериментально опробован метод комплексной оценки кадров управления с помощью рейтинга.

Рейтинг представляет собой сумму баллов, измеряющую потенциал работника: определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места.

Определение характеристик работника производится с помощью источниковедческого анализа, программированного контроля знания, социологического опроса, психологического тестирования, лабораторных медицинских исследований, экспертных оценок, интервьюирования, анализа конкретных ситуаций, наблюдения.

Рейтинг может быть рассчитан с помощью различных статистических методов, например, по средней арифметической, средневзвешенной, среднегеометрической и др. Теоретически возможно использование любых методов интегрирования. Однако практическую ценность представляет определение рейтинга по формуле средней арифметической как суммы баллов по всем элементам модели:

$$P = \sum_{i=1}^n P_i, \quad (1)$$

где P - итоговый рейтинг потенциала работника, баллы;
 n - число локальных показателей рейтинга.

Абсолютное значение данного рейтинга может быть приведено к фиксированному значению. Лучше всего к 100 баллам, тогда мы получим относительный рейтинг, соизмеримый между собой как внутри одной категории работников по профессиям рабочих или должностям служащих, так и между различными категориями.

Оценка потенциала работника важна, так как она позволяет определить "соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру. Основой оценки является нормативная модель рабочего места: весовые коэффициенты элементов модели и балльные оценки характеристик человека по элементам модели. Оценка персонала может быть определена с помощью совокупности методов:

- 1) самооценка качеств человека на основе анкетирования и интервьюирования;
- 2) анализ профессиональных знаний и умений работников на основе методов программированного контроля деловых и ролевых игр, анализа конкретных ситуаций ("кейс-стади"). Активные методы позволяют определить знания и умения кандидатов и способность работать в группе;
- 3) медицинское исследование состояния здоровья и работоспособности человека, которое выполняется в специальных диагностических центрах и оп-

ределяем три реальных состояния человека (здоров, практически здоров, болен);

4) психологическое тестирование с помощью тестов Кэттелла, Айченка, Розенцвейга, Петровой, Ершова и Зворыкине; с формированием социально - психологического портрета личности человека;

5) на основе изучения недостатков, увлечений и вредных привычек человека, которые обычно скрываются и могут быть выявлены с помощью неформальных методов в неформальной обстановке, и компании, на отдыхе, когда изучаемый объект расслабляется и "спускает тормоза") как тихий внешне человек начинает шуметь, грубить и даже буяннить. Другой - начинает бурно выражать свои сексуальные притязания. Третий просто быстро напивается и "отключается". Эта информация может быть, однако требует дополнительных затрат средств и времени, так как человек с сильной психикой своих эмоций не выразит;

6) путем общения с непосредственным руководителем кадровой службой и товарищами изучаемого человека с места, где работает не менее одного. Ценность этой информации будет зависеть от личности исследуемого действий эксперта. Если изучаемый был нейтральным и неприятным человеком, то информация будет скудной;

7) интересные данные можно получить от родственников, друзей соседей человека. Успех неформальных методов зависит от личности, специальной подготовки. Наилучшим образом для них целей подходят. Держать таких специалистов и штате с хорошей оплатой может только крупное или среднее предприятие, однако их информация в отдельных случаях может быть решающей в оценке персонала.

8.1.2 Оценка индивидуального вклада

Оценка индивидуального вклада применима для рабочих и служащих, работающих на предприятии достаточное время (не менее I г.), результатом труда которых могут быть готовая продукция, работы и услуги, имеющие количественные, сопоставимые во времени измерители. Проблема соизмерения труда в сфере производства и управления, определения конкретного вклада рабочего или служащего в конечные результаты достаточно сложна.

Известно более 15 методик, применявшихся в 70-90-х гг.: саратовская система бездефектного труда (СБТ), львовская методика оценки качества инженерного труда "Пульсар", методики балльной оценки конечных результатов (БОЭРО, КС УТ, СУКРЭ), коэффициенты трудового участия (КТУ) и др.

Рассмотрим принципиальные положения метода оценки индивидуально-го вклада:

1) Трудовой вклад работника должен иметь количественный и сопоставимый во времени измеритель в натуральной или денежной форме (выручка, выработка, доход, прибыль);

2) трудовой вклад вносится работником персонально (для рабочего, коммерческого агента) или обеспечивается под его непосредственным руководством (начальник подразделения);

3) оценка вклада в пределах одной категории персонала (рабочие или служащие) осуществляется с помощью одного метода.

Исходными данными для оценки являются: модели рабочих мест; результаты работы за отчетный период; методика оценки индивидуального вклада; кадровые данные об оцениваемых работниках.

Наибольшее распространение в 80-х гг. получил КТУ. Положение о порядке применения КТУ обычно рассматривается в трудовых коллективах и утверждается руководителем предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом. Разнообразие существующих методик основывается на следующих особенностях:

1) показатели, оценивающие конечные результаты производства. Так, для рабочих используются показатели напряженности выполнения производственных заданий, уровня трудовой и исполнительской дисциплины, качества выполнения месячного плана, графиков выпуска продукции, улучшения условий труда, организации труда, социального развития и др.;

2) глубина влияния КТУ на оплату труда работников. В одних методиках распределение оплаты труда производится полностью по КТУ, что существенно повышает роль и объективность оценки. В других методиках по КТУ распределяется только премиальный фонд, а гарантированная оплата труда остается неизменной.

3) величина базового КТУ и шкалы надбавок и снижений. Чаще всего величина базового КТУ равна единице, а диапазон изменения КТУ находится в пределах от 0 до 2. КТУ в тресте "Мособлсельстрой" №18 имел 5 градаций: КТУ=2 получали передовики и новаторы производства; КТУ=1,5 получали добросовестные работники при перевыполнении месячных заданий с высоким качеством труда; КТУ=1 получает большая часть коллектива при выполнении месячных заданий с нормальным качеством труда; КТУ=0,5 устанавливается работником за невыполнение месячных заданий, низкое качество труда; КТУ=0 получают нарушители трудовой дисциплины при срыве месячных заданий. Минимальный заработок за отработанное время при этом выплачивается.

Метод оценки индивидуального вклада по КТУ имеет ряд преимуществ: нацеленность на конечные результаты производства, оплаты по труду, дифференциация вклада работников, сочетание материального и морального поощрения, выделение творческих личностей и новаторов производства. Однако метод КТУ имеет определенные недостатки: субъективность показателей шкалы надбавок и снижений; субъективность размера КТУ, определенного руководителем или советом трудового коллектива; трудоемкость расчета зарплаты по КТУ в отличие от фиксированных окладов; психологический дискомфорт в коллективе из-за дифференциации оплаты труда.

Для предприятий и организаций, использующих небольшое число показателей конечных результатов производства, может быть рекомендован метод оценки труда в зависимости от динамики выполнения экономических показате-

лей. В этих целях отбирается ограниченная совокупность экономических показателей предприятия, по которым идет оценка индивидуального вклада персонала. Например, валовая прибыль, товарная продукция, объем продаж, выпуск продукции и др. Затем определяются структурные подразделения и должности работников, для которых один из перечисленных показателей является оценочным.

Результаты оценки индивидуального вклада работников целесообразно представлять в табличной или графической форме, чтобы в динамике можно было бы судить о результатах труда.

Нельзя абсолютизировать оценку индивидуального вклада, т.к. на динамику показателей значительное влияние оказывают внешние факторы, часто не зависят TM челочка. Существует порочная практика, когда хорошего, но руководителя переводят в плохое подразделение с высоким уровнем организации труда, выпускающее бракованную продукцию улучшения результатов.

8.1.3 Аттестация кадров

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация - это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий работника и, наоборот, снижается, когда государственные гарантии прав человека слабеют или они фактически игнорируются, как в современном российском малом бизнесе. Рыночная экономика в слабом демократическом обществе за счет механизмов биржи труда, конкуренции, ценообразования и монополии всегда направлена против наемного работника, т.к. чем меньше средств идет на оплату и охрану труда, тем выше прибыль.

Исходными данными для аттестации кадров являются:

- 1) модели рабочих мест;
- 2) личные дела сотрудников;
- 3) результаты социологической оценки персонала;
- 4) анкета "Вакансия";
- 5) анкета "Аттестация";
- 6) философия организации;
- 7) правила внутреннего трудового распорядка;
- 8) контракты сотрудников;
- 9) штатное расписание;
- 10) положение об оплате труда;
- 11) должностные инструкции;
- 12) результаты работы предприятия (подразделения).

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

- 1) подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документа-

ции, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;

2) формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель); начальник отдела кадров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрист-консульт (член); социальный психолог (член);

3) основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов;

4) заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

8.2 Ход выполнения работы

- 1) Используя образец (Приложение Л), заполнить опросный лист аттестуемого;
- 2) проработать и заполнить анкету "Аттестация" (Приложение М);
- 3) сделать вывод о соответствии занимаемой должности.

8.3 Контрольные вопросы

- 1) Методы оценки работы персонала;
- 2) оценка потенциала работника;
- 3) методы оценки индивидуального вклада;
- 4) сроки и этапы проведения аттестации;
- 5) рейтинговая оценка.

Список использованных источников

- 1) Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород.: 2001. – 734 с.
- 2) Управление персонала /под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. –М.: ЮНИТИ, 2002. - 82 с.
- 3) Цветаев В.М. Управление персоналом: Краткий курс. – СПб.: Питер, 2002. – 104 с.

Приложение А (обязательное)

Пример расчета потребности в персонале

При расчетном методе расчет потребности в персонале, на календарный год, ведется по формуле:

а) для основных рабочих на участке:

$$R_{осн} = \sum Q_{тр} / F_{эф} \times K_{в},$$

где $Q_{тр}$ – трудоемкость производственной программы в нормочасах на каждом рабочем месте;

$F_{эф}$ – эффективный фонд времени работы одного рабочего в час;

$K_{в}$ - коэффициент выполнения норм выработки ($K_{в}=1,05; 1,1; 1,2$).

$$Q_{тр} = T_{шт} \times B,$$

где $T_{шт}$ – штучное время (в часах) для изготовления одного изделия;

B – количество изделий в единицу времени (в год).

$$F_{эф} = [365 - (B_{д} + П_{д})] \times 8 \times K_{пн},$$

где 365 – количество дней в году;

$B_{д}$ - выходные дни;

$П$ – праздничные дни;

8 - количество часов в смену;

$K_{пн}$ – $0,88/0,9$ – коэффициент, учитывающий плановые невыходы на работу (отпуск, б/л, командировки).

б) для вспомогательных рабочих:

$$R_{всп} = (10\%/20\%) * R_{осн}$$

в) для управленческого персонала:

$$R_{упр} = (5\%/10\%) * (R_{осн} + R_{всп})$$

Таблица А.1 - Исходные данные для расчета потребности в персонале

№ п/п	Номенклатура	Кол-во штук на год	Трудоемкость	В том числе по операциям								Итого объем в нормо/часах
				токарная		сверлильная		фрезерная		шлифовальная		
				Тед	ΣТгод	Тед	ΣТгод	Тед	ΣТгод	Тед	ΣТгод	
1	Кронштейн	1000	4	2		0,6		0,8		0,6		
2	Каркас	1500	2	0,2		0,8		0,4		0,6		
3	Упор	4000	1,5	0,5		0,4		0,6				
4	Корпус	2000	5	2,5		0,5		1,5		0,5		
5	Прочие работы				2000		2200		3500		2500	
	Итого объем вн/ч											

Приложение Б (обязательное)

Краткая модель рабочего места

Таблица Б.1 - Профессиональная модель рабочего места

Элементы модели	Основные характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные		
2. Опыт работника		
3. Профессиональные знания		
4. Профессиональные умения		
5. Личностные качества		
6. Психология личности		
7. Здоровье и работоспособность		
8. Уровень квалификации		
9. Служебная карьера		
10. Хобби (увлечения)		
11. Вредные привычки и недостатки		
12. Организация труда		
13. Оплата труда		
14. Социальные блага		
15. Социальные гарантии		
Итого:		1

Приложение В (обязательное)

Типовая модель рабочего места

Таблица В.1 - Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятий малого и среднего бизнеса

Элементы модели	Иванов	Петров	Сидоров	Новиков	Баева
1	2	3	4	5	6
1 Кадровые данные					
1.1 Пол:					
Мужской					
Женский					
Не имеет значения					
1.2 Возраст					
До 20					
От 20 до 30					
От 30 до 40					
От 40 до 50					
Свыше 50					
1.3 Семейное положение:					
Холост, не замужем					
Женат, не замужем					
Разведен, разведена					
Не имеет значения					
1.4 Социальное положение:					
Из рабочих					
Из служащих					
Из крестьян					
Не имеет значения					
1.5 Внешность сотрудника:					
Красивая					
Приятная					
Обаятельная					
Нормальная					
Отталкивающая					

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6
2 Опыт сотрудника					
2.1 Производственный стаж:					
До 1 года					
От 1 до 5 лет					
От 5 до 10 лет					
Более 10 лет					
2.2 Общественный опыт:					
Партия					
Профком					
Совет предприятия					
Комсомол					
Другое					
3 Профессиональные знания в области					
Социологии					
Экономики					
Управления					
Психологии					
Права					
Дизайна					
Строительства					
Организации					
Коммерции					
Педагогике					
Иностранного языка					
Бухучета					
Маркетинга					
Торговли					
Механики					
Финансов					
4 Профессиональные умения в области					
Работы с людьми					
Машинописи					
Ведения личных дел					
Телефонных переговоров					
Договорной работы					
Методической работы					
Архивного дела					
Компьютеров					

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6
Составления расписаний					
Разработки программ					
Презентационной работы					
Контрактной работы					
Рекламы					
Маркетинговых исследований					
Коммерческих операций					
Бизнес-планов					
Поисков партнеров					
Знание рынка					
Вождение автомобиля					
Ремонта и эксплуатации					
Экспедиторской работы					
Снабжения					
5.1 Моральные:					
Доброжелательность					
Отзывчивость					
Внимательность					
Честность					
Порядочность					
Принципиальность					
Справедливость					
Воспитанность					
Скромность					
Жизнерадостность					
Терпимость					
Пунктуальность					
Способность воспринимать критику					
5.2 Деловые:					
Исполнительность					
Деловитость					
Предприимчивость					
Трудолюбие					
Хозяйственность					
Целеустремленность					
Организованность					
Коммуникабельность					

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6
Дипломатичность					
Дисциплинированность					
Настойчивость					
Умение доводить порученное дело до конца					
Умение видеть перспективу					
Умение слушать людей					
Широта кругозора					
6 Психология личности					
6.1 Тип личности					
Экстраверт – направлен на внешний мир					
Интроверт – направлен на внутренний мир					
6.2 Темперамент:					
Сангвиник					
Флегматик					
Холерик					
Меланхолик					
6.3 Уровень интеллекта					
Высокий					
Средний					
Низкий					
7 Здоровье и работоспособность					
Здоров					
Практически здоров					
Болен					
8 Уровень квалификации					
8.1 Образование					
Неполное среднее					
Среднее общее					
Среднее специальное					
Высшее					
8.2 Специальности (для служащих):					
Экономист					
Филолог					
Бухгалтер					
Механик					
Математик					
Юрист					

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6
Историк					
Менеджер					
Коммерсант					
Радиофизик					
8.3 Повышение квалификации					
Институт бизнеса					
Школа менеджеров					
Курсы повышения					
9 Служебная карьера					
«Трамплин»					
«Лестница»					
«Змея»					
«Перепутье»					
10 Хобби (увлечения)					
Спорт					
Искусство					
Театр и кино					
Охота					
11 Вредные привычки					
Алкоголь					
Курение					
Обжорство					
Наркомания					
Токсикомания					
12 Организация труда					
Офис площадью м ²					
Отдельный стул и стол					
Пользование библиотекой					
Служебный транспорт					
Компьютер					
Служебный телефон					
Факс					
Ксерокс					
Аудио-видео аппаратура					
13 Оплата труда					
Всего					
Должностной оклад					
Квартальная премия к окладу					

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6
Процент с прибыли					
Процент с выручки					
Процент с дохода					
Оплата командировочных расходов					
Компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
14 Социальные блага					
Материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
Компенсация расходов на питание					
Оплата фирменной одежды					
Кредит фирмы					
Оплата детских учреждений					
Подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					
15 Социальные гарантии					
Ежегодный отпуск, дней					
Оплата больничных листов					
Страхование жизни					
Дополнительная пенсия					
Пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
Пособие в случае смерти сотрудника					

Вывод: _____

Приложение Г (обязательное)

Бланк собеседования

Таблица Г.1 – Бланк собеседования

Бланк собеседования с кандидатом на должность _____

Ф.И.О. _____ Дата _____

Вопросы	Ответы
Опишите Вашу трудовую деятельность до настоящего времени	
Опишите Вашу настоящую работу	
Какие задания Вы считаете Вашими наибольшими достижениями и неудачами? Почему?	
Каковы наилучшие и наихудшие стороны Вашей настоящей работы?	
Какие задания Вы считаете легкими и трудными в работе, которую Вы выполняете?	
Каковы Ваши сильные и слабые стороны?	
Какие у Вас отношения с начальником на старой работе?	
Какие качества, по-вашему, должен иметь идеальный начальник?	
Что Вы ищите в новой работе?	
Какая сторона новой работы наиболее важна для Вас?	
Каким Вы видите себя через пять-десять лет?	
Что привлекает Вас в новой работе?	

Приложение Д (обязательное)

Алгоритм адаптации молодого специалиста

Таблица Д.1 – Адаптация молодого специалиста



Приложение Е (обязательное)

Этапы жизненного пути и карьеры персонала

Таблица Е.1 – Этапы жизненного пути и карьеры персонала

Возрастные фазы карьеры	Жизненный путь		
	Трудовая деятельность	Социальная сфера (семья, друзья и т.д.)	Биопсихологическая сфера
Ранняя (17-30)	Выбор профессии; образование; вступление в должность; осмысление пути.	Молодость; семья; друзья.	Развитие стиля жизни; развитие профессиональных ориентаций.
Средняя(30-45)	Всесторонняя ориентация; высокая отдача; регулярная результативность.	Подростающие дети; ответственность за родителей; новые друзья.	Осознание различий между мечтами и реальностью; поиск компромиссов.
Зрелая (45-60)	Регулярная результативность; кризис жизненных средств.	Смерть друзей; общественные заботы.	Основные пути.

Тест №1

Ключ к тесту:

25 – 28 – отличные способности к бизнесу;

21 – 24 – очень хорошие способности;

17 – 20 – хорошие способности;

13 – 16 – средние способности;

менее 12 – лучше не заниматься бизнесом.

Таблица Е.2 - Тестовая оценка качеств предпринимателя

Наименование качества	Балл			
	4	3	2	1
Инициативность	Ищет дополнительные задания	Находчивый, смекалистый	Выполняет задания без указания руководителя	Безынициативный и ждет указаний
Отношение к другим	Дружелюбный	Приятный в общении, вежливый	Иногда с ним трудно работать	Сварливый и некоммуникабельный
Лидерство	Сильный и уверенный в себе	Умело отдает эффективные команды	Имеет мало последователей	Не имеет последователей
Ответственность	Всегда ответственный	Соглашается с поручениями	Неохотно соглашается	Уклоняется от поручений
Организационные способности	Логичен, организован, пунктуален	Способный организатор	Средний	Плохие
Целеустремленность, упорство	Не боится трудностей	Предпринимает постоянные усилия к достижению цели	Средний уровень усилий	Нет упорства
Решительность	Быстрый, точный	Основательный, осторожный	Действует быстро, решительно	Всегда сомневается

Приложение Ж (обязательное)

Карьера молодого специалиста

Таблица Ж.1 – Карьера молодого специалиста

Должность	Возраст	Способ занятия должности	Обучение, оценка
Стажер-специалист (предприниматель)	20-25		
Мастер-бригадир			
Начальник участка			
Начальник цеха			
Зам. директора предприятия			
Директор предприятия			
Зам. директора предприятия			
Главный специалист			
Консультант директора	60-65		

Приложение И (обязательное)

Образец резюме

Андреев Олег Петрович

Адрес: г. Оренбург, ул. Пролетарская, 27, кв.2, тел.77-00-00

Цель: ищу работу повара, кондитера, технолога.

Образование: окончил в 1999 году профессиональный лицей № 48 г.Оренбурга, кулинарное отделение.

Квалификация:

Повар –IV разряда
Кондитер- III разряда
Технолог.

Опыт работы:

с 1995-1999гг. производственная практика на базе комбината школьного питания и кафе «Ромашка»
Лето 1990г. работал поваром в столовой лагеря отдыха «Сокол»
1999г. стажировка в качестве технолога в кафе «Чайка» в течение 3 месяцев; принимал участие в обслуживании банкетов; в деловой игре «Открываем кафе»

Дополнительная деятельность:

Староста группы на III-IV курсах. Принимал участие в конкурсе профессионального мастерства в 1999 году в лицее, занял 2 место. Хорошо знаком с русской и европейской кухней, с организацией проведения банкетов-фуршетов.

Приложение К (обязательное)

Паспорт рабочего места директора малого предприятия

- 1 Назначение и общая характеристика рабочего места:
 - предприятие ООО «Сириус»;
 - структурное подразделение – руководство;
 - рабочее место директора;
 - категория персонала – руководитель;
 - адрес.
- 2 Планировка рабочего места директора предприятия.
- 3 Функции и задачи управления:
 - 3.1 управление стратегией развития;
 - 3.2 организация системы управления;
 - 3.3 управление персоналом и социальным развитием;
 - 3.4 управление экономическим развитием;
 - 3.5 управление финансами и бухгалтерским учетом;
 - 3.6 управление трудом и зарплатой;
 - 3.7 управление маркетингом и сбытом;
 - 3.8 управление внешнеэкономической деятельностью.
- 4 Регламентирующая документация:
 - 4.1 устав предприятия;
 - 4.2 договор учредителей;
 - 4.3 философия предприятия;
 - 4.4 правило внутреннего трудового распорядка;
 - 4.5 положение об оплате труда;
 - 4.6 штатное расписание;
 - 4.7 положение о подразделениях;
 - 4.8 контракт директора;
 - 4.9 должностная инструкция директора;
 - 4.10 регламенты предприятия.
- 5 Мебель и оборудование:
 - рабочий стол 120×80см – 3 шт.;
 - стол для компьютера 80×80 см – 1 шт.;
 - уголок R 80 см – 1 шт.;
 - книжный шкаф – 1 шт.;
 - кресло директора – 1 шт.;
 - кресло для посетителей – 3 шт.;
 - стулья кабинетные – 10 шт.;
 - сейф металлический – 1 шт.
- 6 Технические средства:
 - персональный компьютер – 1 шт.;
 - коммутатор внутренней связи – 1 шт.;
 - телефонный аппарат (факс) - 1 шт.;

- письменная доска – 1 шт.;
 - кондиционер бытовой – 1 шт.;
 - множительный аппарат «XEROX» - 1 шт.;
 - канцелярский набор «Органайзер» - 1 шт.;
 - папки деловые – 20 шт.
- 7 Загрузка рабочего места:
- нормативная общая трудоемкость;
 - трудоемкость выполнения основных функций;
 - производственные командировки;
 - отпуска и регламентируемые перерывы;
 - норма управляемости;
 - коэффициент равновесия загрузки.
- 8 Условия труда:
- общая площадь – 30м²;
 - площадь на 1 сотрудника во время освещения – 2м²;
 - санитарные условия – нормальные;
 - норма освещенности – 200Лк;
 - средняя температура 20°С;
 - уровень влажности – до 50%;
 - уровень шума – не более 50 дб.;
 - цвет помещения – светло-серый.
- 9 Оплата труда:
- должностной оклад;
 - премия;
 - ежегодная премия (бонус).
- 10 Охрана труда и техника безопасности:
- инструкция по охране труда;
 - инструкция по эксплуатации технических средств;
 - инструкция по электробезопасности;
 - фирменная одежда (костюм, ботинки, рубашка, галстук);
 - рабочая одежда для посещения объектов (халат, каска, сапоги, очки);
 - средства индивидуальной защиты (газовый пистолет, электрошок).
- 11 Социальные льготы:
- персональный автомобиль «ВАЗ-2110»;
 - очередной отпуск – 28 календарных дней;
 - дополнительный оплаченный отпуск – 6 дней в году;
 - творческий день – 1 раз в месяц.
- 12 Критерии эффективности труда:
- рост чистой прибыли (процент к предыдущему году)
 - снижение затрат на 1 рубль продукции
 - рост объемов производства (тыс. руб., процент к предыдущему году)
 - снижение текучести рабочих кадров (в процентах)
 - рост качества продукции (снижение процента брака)

Приложение Л (обязательное)

Опросный лист аттестуемого

- 1 Фамилия, имя, отчество _____
- 2 Подразделение _____
- 3 Должность _____
- 4 Год рождения _____
- 5 Национальность _____
- 6 Семейное положение _____
- 7 Учебное заведение (год окончания) _____
- 8 Специальность _____
- 9 Вид обучения (очное, вечернее, заочное) _____
- 10 Общий стаж работы _____
- 11 Стаж работы в данной должности _____
- 12 Состоит ли в резерве (на какую должность) _____
- 13 Основные функции должности _____
- 14 Какой общественной работой занимается _____
- 15 Учился, учится) на курсах повышения квалификации (когда, где) _____
- 16 Имеет ли публикации, методические разработки, изобретения за период с последней аттестации _____
- 17 Какие награды (поощрения) имеет за период аттестации _____
- 18 Имеет ли высказывания за период аттестации _____
- 19 Какие знания и в какой области Вы хотели бы углубить и расширить? _____
- 20 Какую специализацию по профессии, и какие методы Вы хотели бы изучить? _____
- 21 Где хотели бы пройти стажировку? У кого из передовых руководителей пройти практику? _____
- 22 Где бы Вы соответственно Вашим способностям и интересам хотели поработать? _____
- 23 Кого предлагаете на свое место в резерв? _____
- 24 Удовлетворены ли Вы своей работой и что Вам мешает? _____
- 25 Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технико-экономической жизни организации (можно предлагать даже идеальный вариант) _____

« ____ » _____ 200_ г.

Аттестуемый _____

Приложение М (обязательное)

Аттестация

Цель работы: _____ 51
Ход работы: _____

Таблица М.1 - Аттестация

Код	Характеристика	Годы аттестации
1	2	3
1. Самостоятельность		
1.1	В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно	
1.2	Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом	
1.3	Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности компетентно самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись	
1.4	Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно и не всегда на это идет	
1.5	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности принятия решений по более или менее сложным вопросам Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов.	
1.7	Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений	
2. Настойчивость		
2.1	Крайне настойчив, упорен и цепок, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально	
2.2	Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе	
2.3	Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет упорство в достижении цели	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
2.4	В своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели	
2.5	Ему не всегда хватает цепкости и упорства, особенно если этому необходимо уделить много времени	
2.6	Все начинает и бросает на самотек	
2.7	Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство	
3. Требовательность		
3.1	Очень требовательный, иногда излишне придирчив как к подчиненным, так и к руководству	
3.2	Требователен в меру и объективен как к подчиненным, так и к руководству, работать с ним легко	
3.3	Требователен только к подчиненным, потребовать с руководства у него не всегда получается	
3.4	Требовательный до мелочей и постоянных придирок, часто не объективен, работать с ним тяжело	
3.5	Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их но ступки, потребовать с руководства не способен	
3.6	Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жесткости и требовательности	
3.7	Крайне мягок, не может потребовать и приказать	
4. Отстаивание точки зрения		
4.1	Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца	
4.2	Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет в разрез с логикой дела	
4.3	Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в их ходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его	
4.4	В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет	
4.5	Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на него оказать опое деленное, аргументированного давление, отстаивать свое мнение не будет.	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
4.6	Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавал неправильность принятого решения	
4.7	Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления	
5. Принципиальность		
5.1	В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на липа, соблюдает всегда моральный кодекс	
5.2	У него система положительных принципов, которой он твердо придерживается, требуя этого и от окружающих	
5.3	В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела	
5.4	Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других и всегда способен	
5.5	Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе	
5.6	В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко и всегда придерживается каких-либо принципов	
5.7	Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов моральных ценностей.	
6. Умение разбиваться в вопросах		
6.1	Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, выделить главное	
6.2	Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты	
6.3	Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным	
6.4	Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход	
6.5	Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах	
6.6	Обычно с трудом до него доходит суть дела, но при этом постоянно путается в мелочах, опуская главное	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
6.7	Совершенно не может выделить узловые моменты. "Заклинивается" на второстепенных вопросах	
	7. Умение координировать и взаимодействовать	
7.1	Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы	
7.2	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений	
7.3	Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
7.4	В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями	
7.5	В вопросах координации действий стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками	
7.6	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
7.7	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель.	
	8. Умение контролировать работу	
8.1	Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение	
8.2	Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду	
8.3	Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегает тем, что считает мелочью	
8.4	Способен контролировать ход дел на основе регламентов и инструкции без особых отклонений	
8.5	Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное	
8.6	В текучке постоянно упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
8.7	Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег	
9. Поведение в напряженной ситуации		
9.1	Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации принять необходимое решение и взять ответственность на себя	
9.2	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя	
9.3	Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной сложной ситуации	
9.4	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность	
9.5	Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственность не избегает	
9.6	Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в на; пряденной, сложной ситуации	
9.7	Постарается всячески уклониться от участия или ответственности в такой ситуации	
10. Отношение к порядку на работе		
10.1	Рачительный хозяин. В его хозяйстве всегда полный порядок. У них все всегда предусмотрено, налажено	
10.2	Стремится поддерживать в хозяйстве хороший порядок. Старается все предусмотреть, вплоть до мелочей.	
10.3	В его хозяйстве поддерживается необходимый порядок	
10.4	Порядок в его хозяйстве на удовлетворительном уровне. Хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину	
10.5	В его хозяйстве много недостатков, упущений. Не доходят руки	
10.6	В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводиться по рядок в своем хозяйстве	
10.7	Халатно относится к наведению необходимого порядка в своем хозяйстве	
11. Отношение к работе		
11.1	Очень любит свою работу и болеет душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
11.2	Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов	
11.3	К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно	
11.4	К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
11.5	Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен "от" и "до"	
11.6	К работе равнодушен, смирился с ней как необходимостью, пассивен	
12. Отношение к подчиненным		
12.1	Очень редко вмешивается в работу подчиненных без особой необходимости, решение вопроса оставляет за ним	
12.2	Умело сочетает контроль за действием подчиненных и предоставлением им самостоятельности	
12.3	Часто вмешивается в работу своих подчиненных, когда видит, что "дед валится", и стремится решать за них их вопросы	
12.4	Постоянно вмешивается в работу своих подчиненных, стремится все делать сам, все вопросы решать единолично	
12.5	Иногда перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен решать сам	
12.6	Часто перепоручает выполнение своих обязанностей подчиненным без всякого на то основания	
12.7	Постоянно перекладывает выполнение своих дел на подчиненных	
13. Профессиональные знания и умения		
13.1	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо, применить у себя. Расширить не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных	
13.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что - либо новое. Следит за профессиональным ростом свои подчиненных	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
13.3	Неплохо разбирается и действует в кругу своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных	
13.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных собой заботы не проявляет	
13.5	Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. Но о подчиненных, их профессиональном и культурном росте не заботится	
13.6	Особого стремления расширить свой профессиональный кругозор проявляет. Живет старым багажом знаний. Хотя о подчиненных, профессиональном росте заботится.	
13.7	Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели	
	14. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями	
14.1	Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушается к их мнению	
14.2	Учитывает в своей работе мнение общественных организаций. Приме каст их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощь не отказывает	
14.3	Откликается на просьбы о помощи, оказывает любым начинаниям, хоть сам в них не участвует, но следит за ними с интересом	
14.4	Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает	
14.5	Мало считается с общественными организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделеываете обещаниями или просто отмахивается	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
14.6	Контактов с внешними организациями избегает. Не считает их помощь действенной. Если оказывает помощь, то только под нажимом	
14.7	Полностью подавил своей властью активность общественных организаций. Связь с внешним миром минимальная	
	15. Отношение к критике	
15.1	К критике относится объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу	
15.2	Самокритичен и к критике снизу относится объективно, хотя иногда и прислушивается к замечаниям снизу	
15.3	Критику принимает, хотя если что и меняет, то с трудом	
15.4	Критику воспринимает только от руководства. Критику снизу не терпит.	
15.5	К критике относится безразлично - "как с гуся вода"	
15.6	Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную	
15.7	К любой критике нетерпим и мстителен, злопамятен	
	16. Порядочность и честность	
16.1	Очень порядочный, честный человек.	
16.2	Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих	
16.3	В общем-то, порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешнедисциплинирован	
16.4	Его честность и порядочность зависят от обстановки и на работе и в семье	
16.5	Порядочность только по отношению к себе и близким "гребет все на себя "	
16.6	Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно как по отношению людям, так и к деньгам	
16.7	Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек	
	17. Использование рабочего времени	
17.1	Трудоголик. Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
17.2	Рационалист. Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени. Задерживается когда необходимо	
17.3	Организационный. Приходит и уходит с работы строго, по распорядок дня. Никогда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время	
17.4	Имитатор. Обычно, не опаздывает на работы и уходит вовремя. В присутствии руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствии занимается личными делами, хотя чаще всего все успевает сделать Срок	
17.5	Торопливый. Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время	
17.6	Ленивый. Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями. работает "спустя рукава"	
17.7	Бездельник. Практически не занимает основной работой, рассматривает ее как посягательство на личное время (курит, читает, играет, слушает радио и т.п.)	
18. Качество труда (работы)		
18.1	Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы всегда без ошибок	
18.2	Качество работы высокое, работает практически без ошибок	
18.3	Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то не значительные	
18.4	Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежности, которые сам исправляет	
18.5	Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает работе ошибки и небрежности	
18.6	Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки. Требуется постоянного контроля	
18.7	Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
	19. Уровень культуры	
19.1	Высокообразованный, эрудированный, интеллигентный человек	
19.2	Высокий культурный уровень, обладает обширными знаниями в области искусства, живописи, поэзии, литературы	
19.3	Культурный, интеллигентный человек, увлекающийся искусством	
19.4	Имеет нормальный культурный уровень для своего коллектива, однако есть проблемы со светским этикетом	
19.5		
19.6	Уровень культуры довольно низкий, допускает много небрежности неловкостей в быту, на работе, в общении с партнером	
19.7	Уровень культуры весьма низок, практически не интересуется искусством	
	20. Здоровье и работоспособность	
20.1	Абсолютно здоровый человек от природы и по образу жизни. Поражает окружающих своей силой работоспособностью ("Богатырь")	
20.2	Человек с завидным здоровьем, ведет правильный образ жизни (спорт, физкультура, активный отдых)	
20.3	Обладает хорошим здоровьем, практически никогда не бывает на больничном, хотя физкультурой активно не занимается. На работе не устает.	
20.4	Практически здоровый человек, редко бывает на больничном, ведет нормальный образ жизни, занимается физкультурой	
20.5	Практически здоров, хотя несколько раз в году бывает на больничном, есть некоторые нарушения в организме. На работе не устает	
20.6	Больной человек, старается не говорить о своих болезнях с окружающими, хотя видно, что его работоспособность низкая. Пытается «залечить» свою болезнь	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
	21. Отношение к вину	
21.1	Трезвенник. Ведет абсолютно трезвый образ жизни, никогда не употребляет спиртное, друзья и коллеги ему даже не предлагают выпить	
21.2	Малопьющий. Выпивает крайне редко и в небольшом количестве, в основном легкие вина и шампанское, ведет здоровый образ жизни, полностью контролирует эмоции	
21.3	Застенчивый. Выпивает немного ради поддержания компании и в официальных случаях. Чаще всего уходит, не дождавшись окончания. В компании спокоен и умиротворен	
21.4	Употребляющий. Выпивает много, предпочитает крепкие напитки. Чаще всего сохраняет контроль над собой, хотя иногда бывает агрессивен и обидчив	
21.5	Выпивоха. Большой любитель и организатор разного рода выпивок (праздники, дни рождения, события), своим поведением разлагает коллектив. Работает хорошо, когда не выпивает	
21.6	Пьяница. Слаб к спиртному, запивает несколько раз в год, по неделе и не бывает на работе, хотя работает неплохо	
21.7	Алкаш. Практически спившейся человек, очень слаб к спиртному, пьет с утра и один.	
	22. Отношение к противоположному полу	
22.1	Абсолютно сдержанное, всегда на большом расстоянии, никогда не проявляет сексуального интереса к противоположному полу. Весьма корректен к женщинам ("джентльмен") или к мужчинам ("леди")	
22.2	Безразличное отношение к противоположному полу, вызывающее иногда недоумение и сомнения в сексуальной потенции	
22.3	Нормальное, в рамках установленных в коллективе правил, хотя ничто человеческое ему (ей), не чудо	
22.4	В целом нормальное, хотя пытается флиртовать и ухаживать за представителями другого пола, чаще более молодым, хотя внешне все сохраняется в рамках правил	

Продолжение таблицы М.1

1	2	3
22.5	Недружелюбное, иногда грубое отношение к противоположному полу поведение, высказываниях, отношениях внутри коллектива. Сказывается личная неприязнь или негативный опыт	
22.6	Развязное, не скрывает сексуального интереса к другому полу, вступает в интимные отношения на работе с сотрудниками	
22.7	Очень развязное – постоянное сексуальные притязания к представителя другого пола в любом возрасте. В коллективе думают, как от него (нее) избавиться	
23. Отношение к деньгам		
23.1	"Монте-Карло". Абсолютно безразличное. Денег достаточно, а главное для него - реализация идей и самоутверждение личности	
23.2	Щедрый. Всегда имеет денег, охотно тратит их на других, дает в долг; часто выступает спонсором различных мероприятий	
23.3	"Барин". Хорошо зарабатывает, деньги тратит в основном на себя и раз влечения, живет в достатке. Редко дает в долг. Чужое никогда не возьмет	
23.4	Расчетливый. Знает цену деньгам, ведет приход и расход, редко занимает деньги в долг или дает их другим. Старается больше зарабатывать, и счету в ресторане оплачивает свою долю	

Повышайте квалификацию, приобретайте новые компетенции:

Курсы по созданию сайтов

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Уникальные подборки материалов по управлению персоналом:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Подборка информации для наёмных работников

Рерайт (переделка) дипломных и курсовых работ

Начните интернет-бизнес с сайта-визитки

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>