

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
(ТУСУР)**

Кафедра экономики

Буймов А.Г.

**МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Методические указания к практическим занятиям
и самостоятельной работе**

Томск 2018

Буймов, А.Г. Методы и приемы в деятельности руководителя: Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе [Электронный ресурс] / А. Г. Буймов. – Томск: ТУСУР, 2018. – 156 с.

Составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 – Экономика (уровень магистратуры), утвержденного приказом Минобрнауки России от 30.03.2015 г. N 321. Направлены на развитие практических навыков применения известных моделей менеджмента, установление связей между ними, освоение и разработку методов их совместного применения в научных исследованиях. Приведены темы практической и самостоятельной работы, контрольные вопросы, тесты и задания.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Тема 1 Агенты на рынке (Поведение экономических агентов в рыночной среде).....	5
Тема 2 Работа менеджера (Содержание работы и базовые модели).....	9
Тема 3 Стили руководства.....	12
Тема 4 Управление командами.....	16
Тема 5 Мотивация персонала.....	19
Тема 6 Наем персонала.....	23
Тема 7 Развитие персонала.....	27
Тема 8 Управление изменениями	32
Приложения 1.....	39
Приложения 2.....	44
Приложения 3.....	56
Приложения 4.....	66
Приложения 5.....	82
Приложения 6.....	101
Приложения 7.....	130
Приложение 8.....	139

Введение

Данные методические указания ориентированы на развитие практических навыков применения известных моделей менеджмента, установление связей между ними, освоение и разработку методов их совместного применения в научных исследованиях.

Все практические занятия разбиты на темы, согласованные с программой лекционной части курса. Каждая тема содержит список вопросов, обсуждение которых предназначено для закрепления теоретических основ курса. Для развития навыков практического применения теории предлагаются списки тематических задач и упражнений, в состав которых включена работа с управленческими ситуациями, сбор информации в форме индивидуальных тестов и группового анкетирования, выявление актуальных управленческих проблем и разработка рекомендаций по их решению. Самостоятельная работа студентов поддерживается рекомендациями литературных источников, развернутым списком приложений и контрольных тестов.

Тема 1. Агенты на рынке (Поведение экономических агентов в рыночной среде)

1.1. Вопросы для обсуждения

1. Экономические агенты. Классификация экономических агентов.
2. Рынки с позиций экономических агентов. Что они там делают.
3. С чем экономические агенты выходят на рынок?
4. Товар. Модель товара по Котлеру. Ее значение для практики.
5. Модели комплекса маркетинга. Их значение для практики.
6. Модель внешней среды компании. Давление на бизнес. Дальнее и ближнее окружение.
7. Пятифакторная модель ближнего (конкурентного) окружения.
8. Классификация стратегий конкуренции.
9. Товарно-рыночные стратегии развития бизнеса.
10. SWOT-анализ как метод стратегического планирования развития бизнеса.

1.2. Задания на практику

1. Приведите примеры применения конкурентных стратегий Майкла Портера (Приложение 1.1)
2. Перечислите пять сил конкуренции по Майклу Портеру. Раскройте причины и степень их влияния на рыночное положение фирмы (Приложение 1.2).
3. Рассмотрите поле сил, способных изменить текущее состояние бизнеса (Приложение 1.3). Ответьте на вопрос, что изменяется в этом поле при возникновении возможностей развития бизнеса и при возникновении угроз? Как с помощью схемы этого поля представить ситуации «Возможности» и «Угрозы»?
4. Учебная ситуация «Консультанты во времени»(Приложение 1.4). Составить описание ситуации с применением моделей, перечисленных в п.1.1. Провести анализ и разработать варианты решения поставленной в ситуации задачи.

1.3. Самостоятельная работа

1.3.1. Задания для самостоятельной работы.

1. Подготовиться к обсуждению вопросов, перечисленных в п. 1.1
2. Продумать варианты описания учебной ситуации «Консультанты во времени» (Приложение 1.4) с применением подходящих моделей из перечня п.1.1.

1.3.2. Тесты для самопроверки

1. Выберите наиболее подходящее определение экономических агентов из следующего списка:

- а) физические лица (лицо или группа лиц, семья), совместно обеспечивающие себя всем необходимым для жизни, объединяя и расходуя свои средства;
- б) юридические лица, создаваемые с целью производства товаров и услуг для реализации их на рынке;
- в) органы государственного управления, обладающие законодательной, исполнительной или судебной властью;
- г) все, кто имеет доходы и расходы, может владеть собственностью, вести экономическую деятельность.**

2. Организация, имеющая статус юридического лица, использующая ресурсы для производства товаров или услуг с целью максимизации прибыли, владеющая и управляющая одним или несколькими предприятиями, называется:

- а) холдингом;
- б) концерном;
- в) фирмой;**
- г) монополией.

3. Совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права, — юридическое лицо, как правило, в форме акционерного общества, называется:

- а) индивидуальным частным предприятием;
- б) партнерством (товариществом);
- в) корпорацией;**
- г) унитарным предприятием.

4. Предприятие, принадлежащее на правах частной собственности гражданину (или членам его семьи на правах долевой собственности), называется:

- а) индивидуальным частным предприятием;**
- б) партнерством (товариществом);
- в) корпорацией;
- г) акционерным обществом.

5. Трехуровневая модель товара содержит три группы его характеристик: «сущность товара», «фактический товар», «дополнительный товар».

Сущность товара:

а) это способность товара удовлетворять некоторую потребность покупателя, например, необходимость или желание забивать гвозди, сверлить отверстия, расчесывать волосы, слушать музыку, производить вычисления и пр.;

б) это набор технических характеристик товара, условий и правил его применения;

в) элемент товара или услуги, который способствуют привлечению покупателей и совершению дополнительных продаж;

г) элемент комплекса маркетинга.

6. Трехуровневая модель товара содержит три группы его характеристик: «сущность товара», «фактический товар», «дополнительный товар».

Фактический товар:

а) это способность товара удовлетворять потребности покупателя, например, необходимость или желание забивать гвозди, сверлить отверстия, расчесывать волосы, слушать музыку, производить вычисления и пр.;

б) это набор технических характеристик изделия, условий и правил его применения;

в) то, что, не являясь обязательной неотъемлемой частью основного товара или услуги, способствует привлечению покупателей и совершению дополнительных продаж;

г) элемент комплекса маркетинга.

7. Трехуровневая модель товара содержит три группы его характеристик: «сущность товара», «фактический товар», «дополнительный товар».

Дополнительный товар:

а) это способность товара удовлетворять некоторую потребность покупателя, например, забивать гвозди, сверлить отверстия, расчесывать волосы, слушать музыку, производить вычисления и пр.;

б) это набор технических характеристик товара, условий и правил его применения;

в) то (некоторые товары или услуги), что, не являясь обязательной неотъемлемой частью основного товара, способствует привлечению покупателей и совершению дополнительных продаж;

г) элемент комплекса маркетинга.

8. Указать, какие из перечисленных факторов не используются при описании и анализе дальнего окружения фирмы:

- а) **организационные;**
- б) технологические;
- в) социальные;
- г) **экономические**

9. Термины «угрозы» и «возможности» означают:

- а) художественные образы;
- б) негативные и позитивные для бизнеса тенденции в конкурентном окружении фирмы;
- в) негативные и позитивные для бизнеса тенденции в дальнем окружении фирмы;
- г) **негативные и позитивные для бизнеса тенденции во внешнем окружении фирмы (и дальнем, и ближнем).**

10. В аббревиатуре SWOT элементом W обозначен анализ:

- а) сильных сторон организации;
- б) **слабых сторон организации;**
- в) положительных тенденций (возможностей для развития бизнеса), наблюдающихся во внешней среде компании;
- г) негативных тенденций внешней среды, создающих угрозы бизнесу

1.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 343 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05140-7: URL: <https://bibli-online.ru/book/58556D8B-5191-46BD-A5DF-94F0A9087E65/konkurentnye-strategii-sovremennoy-firmy> (Глава 2. «Базовые принципы стратегического менеджмента»)

2. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (Глава 8 «Стратегическое управление организацией»)

Тема 2. Работа менеджера (содержание работы и базовые модели)

2.1. Вопросы для обсуждения

1. Миссия как «альтруистическая» цель деятельности компании.
2. Надо ли согласовывать формулировки миссии организации с описанием ее товаров и услуг?
3. Могут ли повлиять формулировки миссии организации на выбор параметров ее рыночных предложений?
(<http://prodawez.ru/marketing/kompleks-marketinga-marketing-miks.html>).
4. Есть ли смысл при анализе или планировании работы менеджера использовать несколько моделей (Файоля, Минцберга, Стюарт, Адэра) или можно ограничиться, скажем, одной из них?

2.2. Задания на практику

1. Приведите примеры менеджеров. Расскажите о ситуациях, в которых вам довелось их наблюдать. Почему вы называете их менеджерами? Чем они отличаются от других людей организации? Что они делают? Как себя ведут? В чем вы с ними не согласны? Вы хотели бы быть на их месте?
2. Дайте определения Миссии организации, Миссии менеджеров, Миссии исполнителей
3. Обсудите в малых подгруппах некоторые определения миссии организации, приведенные в разных учебниках и в интернете. Оцените их достоинства и недостатки. Обоснуйте эти оценки. (Примеры миссий приведены в Приложениях 2.1.1-2.1.4)
4. Анри Файоль разделил весь комплекс работ на шесть основных групп. Составьте список названий этих групп и укажите виды деятельности, которые он включил в каждую из групп.
5. Анри Файоль выделил пять важнейших функций административной деятельности менеджера, без которых не может работать никакая организация. Составьте список этих функций и попробуйте нарисовать схему, отображающую процесс их выполнения. При этом должны быть учтены прямые и обратные связи между этими функциями.
6. Анри Файоль сформировал 14 основных принципов, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Составьте список этих принципов, индивидуально проранжируйте их по важности. Представьте групповые результаты в виде гистограммы. Дайте свои объяснения тому, что в итоге получилось.

7. Составьте списки требований и ограничений, которые вам необходимо было учитывать при выполнении определенной работы или задания (приведите конкретный пример из своей практики). Укажите источники этих требований и ограничений. Составьте список альтернатив, которые вы имели право выбирать, и обоснуйте, сделанный вами выбор (Приложение 2.2).
8. Нарисуйте схему ролевой модели менеджера и раскройте содержание каждой из десяти ролей, входящих в эту модель. Приведите иллюстрирующие примеры. Оцените собственную склонность к исполнению тех или иных ролей из этой модели. Приведите подтверждающие примеры
9. Оцените по 10-балльной шкале свои способности к выполнению управленческих ролей. Представьте групповые результаты в виде гистограммы. Расскажите, как вы представляли себе эти роли при выставлении оценок. Обсудите способы развития недостающих навыков и способы проверки результатов.
10. Джон Адэр сформулировал пять проблем управления временем, типичных для большинства менеджеров, а именно: проблема откладывания работ; неэффективное делегирование полномочий; неумение справиться с канцелярской работой; проведение ненужных совещаний; неумение расставлять приоритеты. Раскройте суть перечисленных проблем и сформулируйте рекомендации по их преодолению. Продумайте мероприятия, которые смогли бы улучшить ситуацию с управлением временем у вас лично.
11. Разработайте анкеты и проведите индивидуальную самодиагностику готовности к управленческой работе (используйте модели Файоля, Минцберга, Стюарт, Адэра).
12. Перечислите семь основных характеристик организационных структур: объем управления, тип иерархии, и т.д. Подготовьте совместный доклад о влиянии этих характеристик на деятельность организации. Обсудите, как можно изменить те характеристики структуры, которые создают проблемы в деятельности фирмы.

2.3. Самостоятельная работа

2.3.1 Тесты для самопроверки

1. Основателем научной школы организации труда является:

- а) Фредерик Тейлор**
- б) Анри Файоль
- в) Генри Минцберг
- г) Розмари Стюарт

2. Модель требований, ограничений и альтернатив, влияющих на работу менеджера, была разработана:

- а) Фредериком Тейлором
- б) Анри Файолем
- в) Генри Минцбергом
- г) **Розмари Стюарт**

3. Ролевая модель менеджера, учитывающая его отношения с коллегами и персоналом, работу с информацией и участие в процессах принятия решений была разработана:

- а) Фредериком Тейлором
- б) Анри Файолем
- в) **Генри Минцбергом**
- г) Розмари Стюарт

4. Концепция функциональной (административной модели) менеджера была разработана:

- а) Фредериком Тейлором
- б) **Анри Файолем**
- в) Генри Минцбергом
- г) Розмари Стюарт

5. При решении одной из проблем управления своим временем менеджеру, по мнению Джона Адэра, особо важно обладать чувством юмора. О какой из перечисленных проблем шла речь?

- а) неумение расставлять приоритеты;
- б) **неэффективное делегирование полномочий;**
- в) неумение справиться с канцелярской работой;
- г) проведение ненужных совещаний.

2.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М. Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874>

(Гл. 2 «Организация и менеджмент»; Гл. 3 «Теоретический взгляд на менеджмент»; Гл. 9 «Миссия и цели организации»)

2. Дополнительные материалы (Приложения 2.1.1 – 2.1.4; Приложение 2.2)

Тема 3. Стили руководства

3.1. Вопросы для обсуждения

1. Определение терминов «власть», «влияние», «полномочия» и отношения между ними.
2. Что может быть источником власти?
3. Власть как инструмент. Без власти нет организации.
4. Стили руководства. Модель Уайта и Липпита (Приложение 3.1). Модель Блейка и Моутон («Управленческая решетка») (Приложение 3.2). Модель Тонненбаума и Шмидта (Приложение 3.3). Ситуационная модель (Приложение 3.4).
5. Стили управления по И.Адизесу.

3.2. Задачи для практики

1. Вспомните модель функций административной деятельности Файоля, ролевую модель менеджера Минцберга и модель проблем управления временем Адэра. Для каждой модели нарисуйте таблицу в координатах «элементы модели (столбец), источники власти менеджера (строка)». Оцените по десятибалльной шкале важность *i*-го источника власти для улучшения качества *j*-го элемента модели. Внесите свои оценки в соответствующие ячейки таблицы. Обсудите полученные результаты в группе.
2. Приведите примеры, показывающие, какие источники власти нужны менеджеру для успешного выполнения своих функций и ролей.
3. Модель Уайта и Липпита рассматривает три стиля руководства: автократический (директивный), демократический (консультативный), либеральный (стиль невмешательства, часто воспринимается как попустительский; возможно влияние «серых кардиналов»). Обсудите их достоинства и недостатки. Приведите примеры проявлений этих стилей, которые вам довелось наблюдать.
4. Попробуйте установить соответствие между двумя моделями стилей управления – моделью Уайта и Липпита и моделью Блейка и Моутон. Обоснуйте полученные результаты
5. Обсудите возможную роль требований и ограничений, действующих в организации, на эффективность применения власти менеджера.
6. В ситуационном подходе к оценке эффективности стиля руководства рабочей группой используется модель континуума стилей управления Тонненбаума-Шмидта, а ситуация характеризуется требованиями и

предпочтениями руководителя и подчиненных и параметрами решаемой задачи и контекста. Рассмотрите собственный пример работы в команде, оцените уровень согласованности характеристик (требований и ограничений) четырех факторов ситуации (руководитель, подчиненные, задача, контекст) и отметьте, как это сказалось на выполняемой работе.

7. В работе некоторой рабочей группы наблюдается недовольство людей стилем управления, используемым ее руководителем. Придумайте ситуацию, в которой это происходит, и разработайте предложения, направленные на ее исправление. При разработке описания ситуации и управленческих решений используйте диаграмму наилучшего согласования (Приложение 3.4).

8. Дайте определение негативной власти. Приведите примеры применения негативной власти. Рассмотрите возможные (или известные) последствия. Предложите варианты ослабления или нейтрализации негативной власти.

9. Индивидуальная диагностика предпочитаемых стилей руководства (Приложение 3.5)

3.3. Самостоятельная работа

3.3.1. Тесты для самоконтроля

1. Выберите слово, означающее право менеджера оказывать воздействие на подчиненных:

- а) власть;
- б) влияние;
- в) полномочия;**
- г) привычка.

2. Выберите слово, означающее потенциал, способность менеджера оказывать воздействие на подчиненных:

- а) власть;**
- б) влияние;
- в) полномочия;
- г) привычка.

3. Выберите слово, означающее процесс воздействия на подчиненных:

- а) власть;
- б) влияние;**
- в) полномочия;
- г) привычка.

4. Что из перечисленного является источником полномочий менеджера?

- а) сила эксперта (авторитет специалиста)
- б) ресурсы (контроль над «ценными» ресурсами)
- в) информация (контроль над «ценной» информацией)
- г) **официальное положение (должность)**

5. В модели «Управленческой решетки» Блейка и Моутон рассматриваются разные уровни внимания менеджера к задаче и людям. Ситуация «внимание к задаче низкое», «внимание к людям низкое» обозначена названием:

- а) **обедненное управление;**
- б) загородный клуб;
- в) власть-подчинение;
- г) команда

6. Стиль управления с характеристиками «внимание к задаче низкое», «внимание к людям высокое» обозначен в модели «Управленческой решетки» Блейка и Моутон названием:

- а) обедненное управление;
- б) **загородный клуб;**
- в) власть-подчинение;
- г) команда

7. Стиль управления с характеристиками «внимание к задаче высокое», «внимание к людям низкое» обозначен в модели «Управленческой решетки» Блейка и Моутон названием:

- а) обедненное управление;
- б) загородный клуб;
- в) **власть-подчинение;**
- г) команда

8. Стиль управления с характеристиками «внимание к задаче высокое», «внимание к людям высокое» обозначен в модели «Управленческой решетки» Блейка и Моутон названием:

- а) обедненное управление;
- б) загородный клуб;
- в) власть-подчинение;
- г) **команда**

9. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;**
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) дружелюбное отношение к подчиненным

3.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (Глава 12. Власть и лидерство)
2. Дополнительные материалы (Приложения 3.1 – 3.5)

4. Управление командами

4.1. Вопросы для обсуждения

1. Формальные и неформальные группы. Их миссии и цели. Примеры.
2. Команды и группы. В чем отличие?
3. Модели и типы командных ролей.
4. Жизненный цикл команды. Модели динамики развития команды.
5. Лидерство в команде. Единоличное и командное лидерство.
6. Миссия команды. Миссия лидера. Миссия сотрудников.
7. Принятие решений в команде и их исполнение. Рекомендуемые стили руководства.
8. Модели эффективности командной работы

4.2. Задачи для практики

1. Прокомментируйте следующее определение команды:
 - она состоит из двух и более человек;
 - члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
 - команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
 - для команды характерны сложившиеся связи как внутри, так и вне ее с другими командами и группами;
 - команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
 - команда периодически оценивает свою эффективность.
2. Приведите примеры команд, членами которых вы являетесь, как на работе или в учебе, так и вне ее, а затем – примеры групп. Что, по вашему, в наибольшей степени отличает их?
3. Не все люди хотели бы работать в командах. Обоснуйте свое желание или нежелание работать в команде. Назовите риски командной работы. Опишите условия ее эффективности.
4. Индивидуальная диагностика командных ролей по Белбину (Приложение 4.1)
5. Индивидуальная диагностика командных ролей по Адизесу (Приложение 4.2)
6. Тест Вудкока – оценка эффективности команды (Приложение 4.3)
7. Деловая игра «Производство»

4.3. Самостоятельная работа

4.3.1 Тесты для самоконтроля

1. Что из нижеперечисленного относится к малой группе (команде):

- а) пассажиры поезда;
- б) работники парикмахерской;
- в) рабочие строительной бригады;**
- г) группа студентов на лекции.

2. Что из нижеперечисленного характеризует командного лидера:

- а) харизма;
- б) умение правильно распределять роли;**
- в) либерализм;
- г) профильное образование.

3. На общий сбор группы пришли не все студенты, сославшись на занятость и пробки. Можно ли считать это проявлением отсутствия командного духа:

- а) однозначно да;**
- б) да, если время и место было согласованы со всеми заранее;
- в) нет, это объективные причины;
- г) нет, вначале надо разобраться.

4. В группе низкая экспансивность, это:

- а) свидетельствует о популярности лидера;
- б) помогает сформировать команду;
- а) мешает сформировать команду;**
- в) никак не скажется на формировании команды.

5. Работа в команде имеет следующее преимущество:

- а) снижает время на принятие решений;
- б) снижает операционные риски;
- в) упрощает процесс распределения прибыли;
- г) повышает креативность принимаемых решений.**

6. К заповедям формирования командного духа относится:

- а) безоговорочное подчинение;
- б) конформное поведение;
- в) совместная работа;**
- г) отказ от увольнения работников;

7. Командный дух предполагает:

- а) **чувство общности;**
- б) четкое выполнение инструкций;
- в) отсутствие лидера;
- г) бесконфликтность.

8. Выделите в приведенном списке пункт, который НЕ относится к причинам вступления в неформальную группу:

- а) **долг;**
- б) чувство принадлежности;
- в) тесное общение;
- г) взаимопомощь

9. Какая из перечисленных ролей НЕ относится к целевым ролям членов группы?

- а) инициирование деятельности;
- б) поиск информации;
- в) высказывание мнений;
- г) **поощрение.**

10. Какая из перечисленных ролей НЕ относится к поддерживающим ролям членов группы?

- а) обеспечение участия;
- б) установление критериев;
- в) **исполнительность;**
- г) обобщение.

11. На каком из перечисленных этапов развития команды происходит вхождение в реальную ситуацию одновременно с накоплением и проблем?

- а) формирование группы;
- б) нормирование
- в) **бурление**
- г) исполнение

4.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (Глава 5. Взаимодействие человека и группы. Глава 14, п.14.3. Групповая и межгрупповая динамика)

2. Дополнительные материалы (Приложения 4.1 – 4.3; Приложение 4.4)

5. Мотивация персонала

5.1. Вопросы для обсуждения

1. Поведение людей на работе. Гипотезы МакГрегора. Заблуждения менеджеров.
2. Стимулы и мотивация. «Кнут» или «пряник»?
3. Теории мотивации. Теория Маслоу. Модель Альдерфера.
4. Теория Герцберга. История ее возникновения. В чем ее главное отличие от других теорий?
5. Теория ожиданий. Ее главное отличие от других теорий.
6. Теория проектирования работы.
7. Теория мотивации Герчикова.

5.2. Задачи для практики

1. Пусть имеется некоторая услуга (P, F, S) , которая приносит потребителю определенную пользу или выгоду P и описывается набором основных характеристик F . Кроме того, услуга дополнена некоторым набором характеристик S , которые не являются обязательными, но могут помочь отстроиться от конкурентов и сделать услугу более привлекательной для потребителей.

И пусть имеется потребитель, который оценивает предлагаемую услугу с позиций своих потребностей (E, R, G) .

Требуется конкретизировать описание компонентов услуги (P, F, S) и потребностей (E, R, G) для случая, когда потребитель является студентом, а услуга – образовательной программой, на которой он учится.

2. Индивидуальное тестирование в рамках одной из моделей мотивации. Обсуждение результатов (Приложения 5.1 – 5.5).

5.3. Самостоятельная работа

5.3.1 Тесты для самопроверки

1. Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называется

- а) убеждением
- б) принуждением
- в) стимулированием
- г) **мотивацией**

2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) **не любит работать и старается избежать ответственности**

3. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) **четко формулировать цель работы;**
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников

4. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) снижению мотивации работника;
- б) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- в) постоянному увеличению эффективности его работы;
- г) **временному увеличению эффективности его работы**

5. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

- а) **теория ожидания;**
- б) теория Маслоу;
- в) теория Герцберга;
- г) теория ERG Альдерфера

6. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) **физиологические**

7. Какие из перечисленных потребностей не входят в модель Альдерфера?

- а) потребности существования;
- б) социальные потребности;
- в) потребности роста;
- г) **потребность независимости**

8. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) **стаж работы**

9. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- а) А.Маслоу;
- б) **Ф.Герцберг;**
- в) К.Альдерфер;
- г) В.Врум

10. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно:

- а) пообещать компенсацию в дальнейшем, чтобы настроить сотрудников на работу;
- б) **честно объяснить причины принимаемых мер;**
- в) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
- г) подчиненным ничего объяснять не следует

11. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

- а) среднеотраслевому уровню
- б) возможностям организации;
- в) ценности сотрудника;
- г) **ожиданиям сотрудника**

12. Какой из мотивационных типов модели Герчикова соответствует модели «Х» МакГрегора?

- а) профессиональный;
- б) патриотический;
- в) хозяйский;
- г) **люмпенизированный.**

5.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (Глава 7. «Мотивация деятельности»)
2. Дополнительные материалы (Приложения 5.1 – 5.5)

6. Наем персонала

6.1. Вопросы для обсуждения

1. Концепция совместимости работника с организацией. Диаграмма совместимости.
2. Контекст работы, требования и ограничения, которые должен будет учитывать новый работник организации.
3. Анализ работы. Изучение содержания работы.
4. Должностная инструкция. Учет результатов анализа работы и организации при составлении описания должностных обязанностей работника.
5. Разработка требований к кандидату (определение характеристик, которыми должен обладать претендент для успешного выполнения работы).
6. Объявление вакансии и требования к объявлению.
7. Поиск кандидатов.
8. Составление сокращенного списка претендентов.
9. Правила подготовки и проведения отборочного интервью.
10. Введение в должность.

6.2. Задачи для практики

1. Анализ опубликованных объявлений о вакансиях. Работа над ошибками.
2. Составление структурированного описания рабочего места, служебных обязанностей и требований к кандидату (исходная информация может быть взята из собственного опыта или задана преподавателем, или сформирована на основе описаний трудовых функций и трудовых действий, представленных в соответствующих профессиональных стандартах). Примеры описаний рабочего места и служебных обязанностей приведены в Приложениях 6.1, 6.2. В Приложении 6.3 приведен контрольный список вопросов для анализа работы, который может оказаться полезным при выполнении данного задания. Порядок определения требований к кандидату приведен в Приложении 6.4. Формат спецификации требований к работнику приведен в Приложении 6.5. Контрольные вопросы для проверки требований приведены в приложении 6.6.
3. Составление объявления о вакансии, описанной в предыдущей задаче.
4. Составление резюме для устройства на объявленное вакантное место.
5. Деловая игра «Отборочное интервью». Привлечение кандидатов и подготовка к отборочному интервью обсуждается в Приложении 6.7. Примеры вопросов для интервью приведены в Приложении 6.8 (совмещено с тренингом).

6.3. Самостоятельная работа

6.3.1. Тесты для самопроверки

1. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области можно рекомендовать следующее:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;**
- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом;
- г) проводить беседу спонтанно, поскольку порядок не имеет значения

2. В организацию, где нет собственной HR-службы, требуется директор по маркетингу. Какой из методов его поиска представляется Вам наиболее эффективным?

- а) размещение объявлений о вакансии в Интернете;
- б) размещение объявлений о вакансии на телевидении;
- в) обращение в рекрутинговое агентство;**
- г) обращение в государственную службу занятости

3. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;
- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре**

4. Headhunting (Executive search) - «охота за головами» - это:

- а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;
- б) подбор руководящих сотрудников;
- в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджеров) с соответствующим опытом работы;**
- г) промышленный шпионаж

5. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;**
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;

г) все вместе

6. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) рекомендации с предыдущего места работы;
- в) проверка профессиональных навыков;**
- г) анализ резюме

7. Анализ работы может быть использован для:

- а) отбора кандидатов на конкретную должность;**
- б) получения информации о наличии необходимой рабочей силы на рынке труда;
- в) качественного анализа человеческих ресурсов;
- г) определения финансового состояния фирмы

8. Чаще всего содержание работы на конкретном рабочем месте представляется в виде:

- а) должностной инструкции;**
- б) трудового договора;
- в) анкеты работника;
- г) личного дела сотрудника

9. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов выполнения работы;**
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к ближайшему социальному окружению

10. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;**
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег

6.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М. Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (дата

обращения: 01.08.2018) (Гл.6. Адаптация человека к организационному окружению)

2. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959/nastolnaya-kniga-direktora-po-personalu> (Гл.1. Есть проблема с системой обеспечения квалифицированными кадрами)

3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124/upravlenie-personalom> (Гл.9. Подбор персонала: привлечение, отбор, наём, высвобождение)

4. Дополнительные материалы (Приложения 6.1 - 6.8)

7. Развитие персонала

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Специалисты по развитию персонала сформулировали важный закон: «Организация (и сотрудники) будут процветать до тех пор, пока темп её обучения будет выше (или равен) темпу изменения внешней среды».

7.1. Вопросы для обсуждения

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды/

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае

компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач.

5. Известно, что процессы контроля предусматривают учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому.

6. При организации обучения необходимо учитывать следующие **особенности взрослых людей:**

- осознанное отношение к процессу своего обучения;
- потребность в самостоятельности;
- потребность в осмысленности обучения (для решения важной проблемы и достижения конкретной цели), что обеспечивает мотивацию;
- практическая направленность в отношении обучения, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков;
- наличие жизненного опыта — важного источника обучения;
- влияние на процесс обучения психологических, профессиональных, социальных, бытовых и временных факторов.

7.2. Задачи для практики

1. Провести диагностику собственного стиля обучения с применением теста Хони и Мамфорда (Приложение 7.1).

2. Обсудить результаты тестирования с учетом характеристик стилей обучения, приведенных в Приложении 7.2

3. Построить групповое распределение стилей обучения.

4. Сформулировать предложения для применения полученной информации в задачах организации обучения в группе (использовать рекомендации Приложения 7.3).

7.3. Самостоятельная работа

7.3.1. Тесты для самопроверки

1. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

а) вкладывание средств в производство;

- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;**
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений

2. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.**
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия

3. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;**
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства

4. Горизонтальное перемещение работника предусматривает такую ситуацию:

- а) перевод с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) перевод с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;**
- в) освобождение работника;
- г) понижение работника в должности

5. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;**
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой

6. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

б) распределение всех работников на желающих работать и тех, кто не желает работать;

в) наличие у работника потребности в достижении, в соучастии, во власти;

г) потребность человека быть справедливо вознагражденным

7. Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

а) биржи труда;

б) аграрные биржи;

в) фонды и центры занятости;

г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов

8. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

а) здоровье человека;

б) образование;

в) депозитные счета в банках;

г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому)

9. Что такое адаптация персонала?

а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;

б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;

в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;

г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы

10. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

а) интервьюирования;

б) анкетирования;

в) социологического опроса;

г) тестирования

11. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;**
- г) социально-психологический климат в коллективе

7.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (дата обращения: 01.08.2018)) (Гл.6. Адаптация человека к организационному окружению)
2. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/D057E333-CC4E-4790-A253-7120F3BF5959/nastolnaya-kniga-direktora-po-personalu> (дата обращения: 10.08.2018)
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/17BDA5D1-C599-4D1D-B8D0-063670E9B124/upravlenie-personalom> (Гл. 11. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала; Гл. 15. Оценка эффективности управления персоналом))
4. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/B7DF9E7C61B1A6D7C32575B1003F1DB2/print.html> (дата обращения:01.09.2018)
5. Дополнительные материалы (Приложения 7.1-7.3)

8. Управление изменениями

8.1. Вопросы для обсуждения

1. Изменения, их роль в жизни человека, организации, общества.
2. Модели жизненного цикла организации.
3. Диалектика изменений, чередование периодов изменений и стабильности (Приложение 8.1, 8.2).
4. Уровни сложности изменений (Приложение 8.3)
5. Сопротивление изменениям, пути его преодоления.
6. Пути формирования видения будущего в практике управления изменениями.
7. Пути планирования и реализации первых шагов, «тактика малых побед» в практике управления изменениями (Приложение 8.4).
8. Концепция К. Левина, модель трех этапов «размораживание – изменение - замораживание».
9. Восемь этапов модели Д. Коттера (Приложение 8.5).
10. Приемы эффективного «размораживания» в практике управления изменениями.
11. Методики внедрения изменений (Приложение 8.6)

8.2. Задачи для практики

1. Ситуация для анализа (Ассоциация) (Приложение 8.7)
2. Ситуация для анализа (Развитие карьеры) (Приложение 8.8)

8.3. Самостоятельная работа

8.3.1. Тесты для самопроверки

1. Согласование предназначения и миссии организации относится к этапу организационных изменений, который, по Р. Бекхарду, называется...

- а) Анализ прошлого поведения системы
- б) Диагностика существующего состояния
- в) Управление переходом
- г) **Определение будущего состояния**

2. Для проведения радикальных изменений в организации на основе постепенного организационного обучения и развития при значительном

масштабе вовлечения персонала и значительным временем проведения изменения применима методика, известная под названием ...

- а) Стратегия восстановления С. Слеттера
- б) Системная технология вмешательства
- в) Реинжиниринг бизнес-процессов
- г) **Организационное развитие**

3. Корпоративную культуру организации характеризуют ее Ценности, Ритуалы, Нормы, Неформальные связи. Как вы считаете, какую строку следует добавить к этому списку?

- а) Система оплаты труда
- б) Структура совещаний
- в) Структура карьеры
- г) **Источники власти**

4. Специалисты выделяют три главных цели организационного развития.

Ниже записаны четыре цели. Какую из них вы бы убрали из списка главных?

- а) Изменение отношения к работе
- б) Модификация поведения работников
- в) **Преодоление страха перед конкурентами**
- г) Стимулирование к осуществлению необходимых изменений в структуре и политике организации

5. П. Чекланд предложил шесть базовых структурных элементов VOCATE ситуации, без анализа которых невозможно успешно провести планируемые изменения. Буквой О в аббревиатуре VOCATE обозначен один из перечисленных ниже элементов. Какой именно?

- а) Процесс трансформации
- б) Потребители, получающие выгоду от изменений
- в) Ограничения, накладываемые внешним окружением
- г) **Владелец изменений, который способен поддержать изменения или остановить их**

6. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом творческой фазы и этапом управляемого роста?

- а) Кризис запретов
- б) Кризис бюрократизации

в) Кризис потери контроля

г) **Кризис лидерства**

7. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом управляемого роста и этапом децентрализации функций управления?

а) Кризис запретов

б) **Кризис бюрократизации**

в) Кризис потери контроля

г) Кризис лидерства

8. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом децентрализации функций управления и этапом роста через координацию?

а) Кризис запретов

б) Кризис бюрократизации

в) **Кризис потери контроля**

г) Кризис лидерства

9. В модели Л. Грейнера жизненный цикл организации представляет собой последовательность эволюционных и революционных (кризисных) этапов. Как называется кризисный период, расположенный между этапом роста через координацию и этапом роста через сотрудничество?

а) **Кризис запретов**

б) Кризис бюрократизации

в) Кризис потери контроля

г) Кризис лидерства

10. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Недостаток информации о целях и стратегии изменений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины? Выберите его из представленного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) **Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке**

11. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Различное восприятие нововведений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

Выберите его из представленного списка: а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

12. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Непонимание последствий изменений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

Выберите его из представленного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

13. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Эгоистический интерес». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

Выберите его из предложенного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

14. Мы знаем несколько типовых причин, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Сомнения в технологии проведения изменений». Какой тип поведения людей, скорее всего, станет следствием этой причины?

Выберите его из предложенного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

15. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Приверженность неформальной группе». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины? Выберите его из представленного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

16. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Опасения людей, что они не обладают необходимыми знаниями и навыками». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины? Выберите его из представленного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

17. Мы знаем несколько типовых причины, по которым люди сопротивляются изменениям. Одна из них – «Низкая готовность к принятию изменений, опасение сокращений». Какой тип поведения людей, скорей всего, станет следствием этой причины? Выберите его из представленного списка:

а) «Политическое» поведение, организация сопротивления

б) Затягивание сроков проведения изменений

в) Открытое несогласие. Потеря управления

г) Слухи, недоверие, снижение мотивации к участию в изменениях или их поддержке

18. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Эгоистический интерес»

а) Переговоры и соглашения

- б) Информирование и общение
- в) Участие и вовлечение
- г) Помощь и поддержка

8.1

19. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Непонимание последствий изменений»

- а) Переговоры и соглашения
- б) Информирование и общение**
- в) Участие и вовлечение
- г) Помощь и поддержка

20. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления являются «Сомнения в технологии проведения изменений»

- а) Переговоры и соглашения
- б) Информирование и общение
- в) Участие и вовлечение**
- г) Помощь и поддержка

21. Отметьте наиболее подходящий метод преодоления сопротивления изменениям в случае, когда причиной сопротивления является «Низкая готовность к изменениям»

- а) Переговоры и соглашения
- б) Информирование и общение
- в) Участие и вовлечение
- г) Помощь и поддержка**

22. Специалисты рассматривают три методики внедрения изменений.

В списке представлены четыре названия. Отметьте то из них, которое вы считаете лишним?

- а) Методика «большого взрыва»
- б) Методика «уверенной поступи»**
- в) Методика «параллельного функционирования»
- г) Методика «пробного внедрения»

8.4. Рекомендуемые учебные материалы

1. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. -

Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959874> (дата обращения: 01.08.2018)) (Гл.17. Организационные изменения)

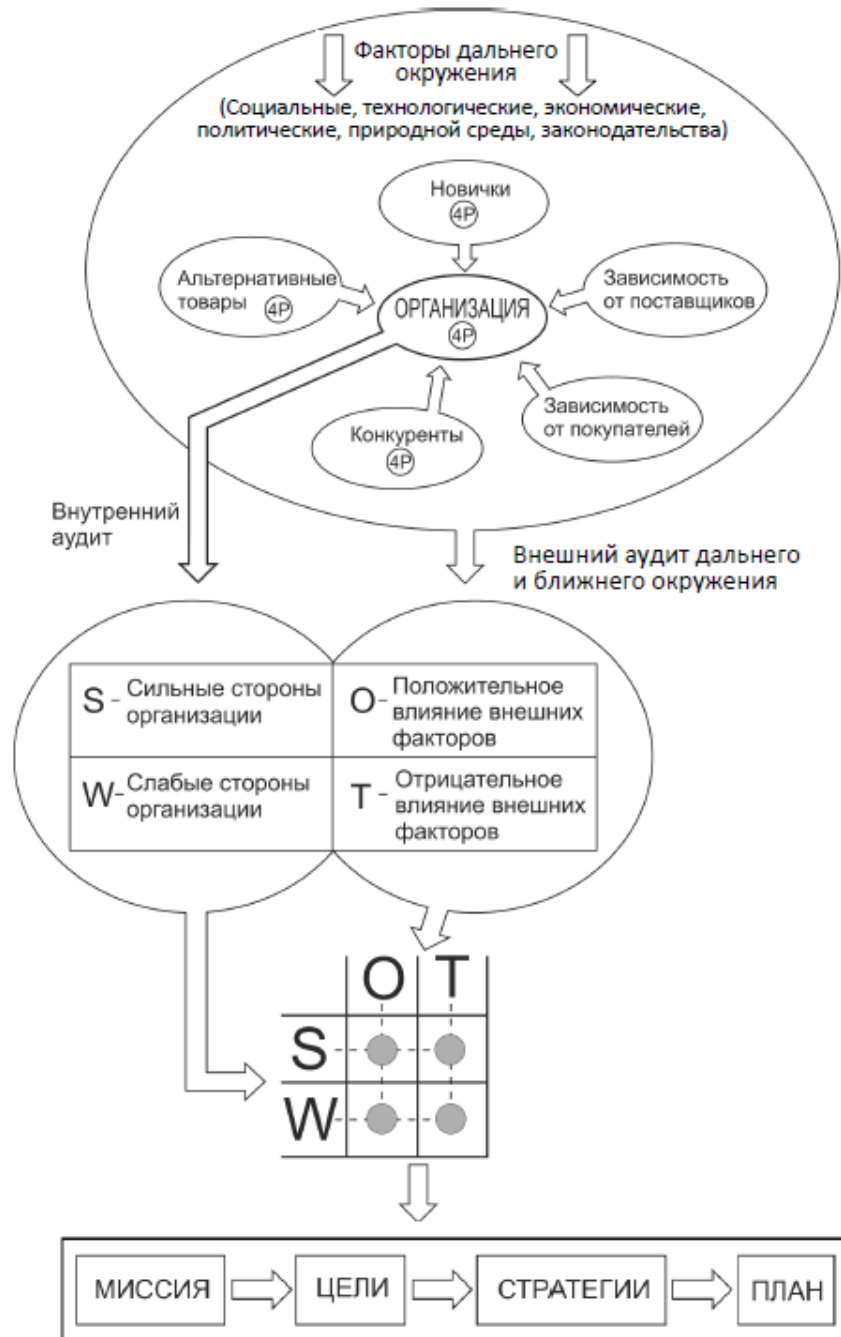
2. Дополнительные материалы (Приложения 8.1 – 8.9)

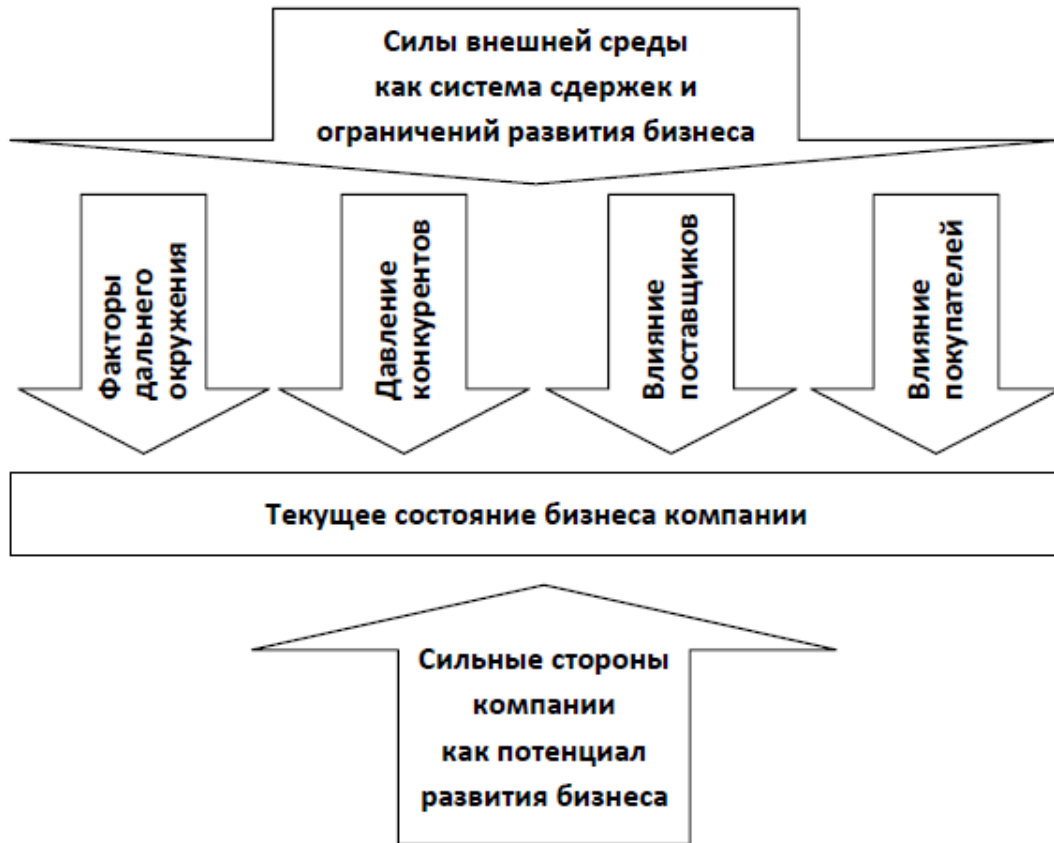
ПРИЛОЖЕНИЯ 1

Приложение 1.1. Конкурентные стратегии Майкла Портера

Область конкуренции	Источник конкурентного преимущества	
	Лидерство в издержках (снижение затрат)	Дифференциация (предложение чего-то уникального)
Продажи на массовом рынке	<i>«Лидерство в цене»</i> (производство с наименьшими затратами в отрасли за счет масштаба производства)	<i>«Широкая дифференциация»</i> (предложение уникального товара всей отрасли)
Продажи, рассчитанные на узкий (специальный) сегмент рынка	<i>«Сфокусированное снижение затрат»</i> (сосредоточение усилий на снижении цен и затрат на узком, специальном сегменте рынка)	<i>«Сфокусированная дифференциация»</i> (предложение уникального товара специальным покупателям)

Приложение 1.2. Системная карта SWOT-анализа



Приложение 1.3. Поле сил, способных изменить текущее состояние бизнеса

Приложение 1.4. «Консультанты во времени»

Задача группы – мысленно вернуться в XVI век, чтобы помочь знаменитому английскому предпринимателю времен королевы Елизаветы сэру Уолтеру Рейли (1552 - 1618) в маркетинге нового овоща, который он привез в Великобританию из Нового Света – картофеля. Сейчас он пытается убедить довольно скептически и апатично настроенное население в положительных качествах этого нового замечательного продукта. Вам же надо, используя все свое мастерство в маркетинге, в частности, знания о маркетинговой смеси (4P), разработать стратегию маркетинга, чтобы помочь сэру Уолтеру продвинуть свой товар и, таким образом, преуспеть в делах и снискать благосклонность королевы. Однако, располагая всем набором средств и методов маркетинга, не забывайте, что Вы можете воспользоваться только теми достижениями человечества, которые уже существовали в XVI веке!

Некоторые сведения о том времени:

Гужевой транспорт широко распространен, но дороги в плохом состоянии.

Широко используется речной и морской транспорт.

Изобретен печатный станок.

Для информирования населения используются листовки и плакаты, хотя уровень грамотности невысок.

Рыбаки пользуются благосклонностью правительства, так как они помогали купцам и королевскому флоту; за эти услуги в законодательном порядке были введены рыбные дни, когда предпочтение в еде должно было отдаваться рыбе, а не мясу.

Народ любит слушать баллады и песни.

Люди, которым надо было либо купить, либо продать запасы продовольствия, не стали бы проделывать для этого путь длиннее 5-10 миль и отправились бы в ближайший рыночный город.

ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Приложение 2.1.1. Миссия и стратегия института кибернетики

Миссия Института кибернетики ТПУ - создание, распространение и применение знаний в области прикладной математики, вычислительной техники, информационных технологий и систем управления в процессе выполнения фундаментальных и прикладных исследований, подготовки и переподготовки инженерных и научных кадров.

Стратегической целью Института кибернетики ТПУ на перспективу в соответствии с миссией ТПУ является создание условий и стимулов для развития инновационной деятельности и подготовки в соответствии с мировыми стандартами высококлассных специалистов, полноправных граждан информационного общества XXI века.

Стратегическая цель ИК декомпозируется на систему целей

1. По ресурсам

1.1 Финансовые ресурсы

Цель: диверсификация источников финансирования и создание системы активного привлечения финансовых средств.

1. Подготовка для предприятий специалистов под заказ (на основе команд из элитных и обычных студентов).
2. Формирование перечня и реализация возможных направлений дополнительных образовательных услуг предприятиям.
3. Создание консалтинговых фирм и оказание graduate recruitment услуг при ИК.
4. Активизация участия в промышленных тендерах на разработку IT продуктов и услуг.
5. Заключение зарубежных контрактов.
6. Создание на каждой кафедре структуры по предоставлению научных и образовательных услуг по профилю кафедры.

1.2 Материальные ресурсы

Цель: использование материально-технической базы отечественных и зарубежных партнеров ИК.

1. Выполнение хоз. договоров с привлечением материальной базы ВУЗов ХМАО. Использование банка спутниковых данных Югорского НИИ информационных технологий.
2. Изучение возможности и организация использования материально-технической базы институтов РАН и ТПУ (НИИ ЯФ, НИИ ИН, НИИ ВН).
3. Использование информационно-программных ресурсов ТомскНИПИнефть.

1.3 Интеллектуальные ресурсы

Цель: подготовка научно-педагогических кадров.

1. Довести долю молодых преподавателей (до 35 лет) до 50%.
2. Повышение процента защит в срок аспирантской подготовки (60%).
3. Формирование кадрового резерва ИК.
3. Международная сертификация преподавателей ИК в области ИТ.

2. По процессам организации и управления

1. Активизация использования моральных стимулов (присвоение почетных званий работникам ИК).
2. Совершенствование системы стимулирования молодых сотрудников (конкурсы, стипендии, техническое оснащение).
3. Разработать и ввести рейтинговую систему оценки труда преподавателей, учитывающую научную, учебную работу и НИР со студентами.
3. Повысить требовательность при аттестации ППС и при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей.

Цель: Повышение эффективности получения финансовых ресурсов.

1. Совершенствование системы стимулирования сотрудников на привлечение внебюджетных средств.

Цель: Повышение эффективности использования материальных ресурсов. Цель: Создание системы управления явными и неявными знаниями.

1. Проведение семинаров по системе управления знаниями в ИК и ТПУ.
2. Создание Web-портала ИК с ИТ онтологией.

Цель: Активизация участия сотрудников ИК в международных программах.

1. Создание консалтинговой группы для вхождения в международные программы.
2. Развитие Европейского офиса ИК.

Цель: Активизация работы с выпускниками.

1. Создание Совета и ассоциации выпускников ИК, базы данных о выпускниках.
2. Организовать на каждой кафедре работу с выпускниками ИК в плане установления взаимовыгодных контактов.
3. Определить состав и создать Попечительский Совет ИК.

3. По результатам

3.1 Образовательная деятельность

Цель: Переход на кредитную систему обучения.

1. Разработка базовых учебных планов интегрированных образовательных программ.

2. Организация института академических консультантов.
3. Внедрение кредитной системы и бально-рейтинговых оценок обучения.

Цель: Создание в ИК системы образования в соответствии с международными стандартами.

1. Обеспечить на каждой кафедре ИК аккредитацию по одной образовательной программе в АИОР и международных аккредитационных центрах.
2. Обеспечить переход к выдаче выпускникам приложений к дипломам образца "Diploma Supplement".
3. Провести инвентаризацию и расширить сферу применения электронных систем дистанционного образования в режиме on-line.
4. Приступить к подготовке иностранных студентов по "Computer Engineering".

Цель: Расширение количества магистерских программ в области высоких технологий.

1. Разработка и организация учебного процесса по магистерским программам
 - по CALS-технологиям
 - по моделированию пучков заряженных частиц
 - по телекоммуникационным системам
 - по программе Computer Engineering
2. Привлечение потенциала IT фирм г. Томска (Интант, ЭлеСи, ТЭК, СИАМ) к разработке магистерских программ в области Hi-Tech.

Цель: Интернационализация образования в ИК

1. Увеличить число преподавателей ИК, сертификационных по английскому языку, до 15 человек.
2. Формирование на Web-портале ИК перечня образовательных услуг для иностранных граждан.
3. Привлечение иностранных студентов ИК к научной работе.
4. Увеличение доли иностранных студентов и аспирантов в ИК до 10%.
5. Привлечение иностранных преподавателей для работы в ИК.
6. Формирование авторских коллективов для подготовки учебных пособий совместно с ППС иностранных ВУЗов.

Цель: Усиление реальной научно-исследовательской и инженерной деятельности при выполнении студентами УИР и НИР, дипломных проектов и работ.

1. Увеличение объема производственных практик студентов на промышленных предприятиях до 70%.
2. Организация выполнения курсовых и дипломных проектов студентов по заказам предприятий.
3. Создание и поддержка студенческих коллективов (команд) для выполнения проектов для конкретных организаций.
4. Проведение студенческих научных семинаров на всех кафедрах ИК в осеннем и

весеннем семестрах.

5. Организация производственных практик студентов ИК в ЭлеСи, НИПИнефть, Интант, ТЭК, СИАМ.
6. Привлечение к учебному процессу крупных специалистов из промышленности и АН на платной основе.

Цель: Разработка совместных образовательных программы с партнерами ИК в области Hi-Tech.

1. Разработка совместных образовательных программ с университетом Кальяри (Италия) по ГИС в инженерных коммуникациях и урбанистике.
2. Кооперация в области CALS-технологий с зарубежными университетами.
3. Привлечение потенциала IT фирм г. Томска (Интант, ЭлеСи, ТЭК, СИАМ) к разработке образовательных программ в области Hi-Tech.
4. Заключение договоров с университетами - партнерами CLUSTER и CESAER по IT проблематике и обмену студентами и преподавателями.

Цель: Создание и использование лаборатории удаленного доступа.

1. Определение БД и серверов в сети ИНТЕРНЕТ, актуальных для ИК.
2. Создание совместных лаборатории с ЭлеСи, ТЭК, СИАМ (традиционных и удаленного доступа).
3. Создание Web-сайта ИК с электронной библиотекой учебников и учебных пособий и научных разработок ИК.
4. Создание Web-портала ИК с элементами семантики.

4. Научная деятельность

Цель: Приоритетное развитие "прорывных" направлений в науке и технологиях.

1. Стать "узнаваемым" в мировом научном сообществе по:
 - геоинформационному направлению,
 - системам управления знаниями.
2. Формирование комплексных предложений ИК в 6-ю и 7-ю рамочные программы ЕС.
3. Проведение научных семинаров и конференций ИК для выявления прорывных научных направлений и их поддержки.
4. Стажировка специалистов в ведущих отечественных и зарубежных центрах.

Цель: Повышение эффективности взаимодействия ИК с НИИ РАН.

1. Привлечение к чтению лекций ученых из ТФ РАН.
2. Взаимодействие с институтами СО РАН (г. Новосибирск) на уровне совместных работ, публикаций, проектов и грантов.
3. Заключение договора с институтом ДМ г. Новосибирск о стратегическом партнерстве.
4. Разработка проектов на конкурсы, гранты, тендеры с участием подразделений РАН РФ и инновационных предприятий г. Томска.

Цель: Повышение технологической завершенности научных разработок.

1. Создание перечня (в соответствии со стандартом ISO-9001) завершенных методик, алгоритмов, программ, устройств, систем и услуг.
2. Сертификация ИК на право выполнения проектных работ по ИТ направлению.
3. Повышение активности участия в выставках-ярмарках (отечественных и зарубежных).

Цель: Направление работ ученых в ведущие мировые журналы для опубликования.

1. Организация работы научных семинаров ИК
2. Публикации в ведущих мировых журналах ежеквартально 6-и статей, в т.ч. обзорного характера.
3. Создание электронного журнала ИК с доступом в Internet.

Цель: Создание международных научных лабораторий с университетами CLUSTER и CESAER.

1. По Системам Управления Знаниями.
2. В области CALS-технологий.

Цель: Организация международных конференций на базе ИК.

1. Придать конференции студентов и молодых ученых ИК международный статус.
2. Организация международных конференций в области CALS-технологий и ERP-систем.
3. Проведение поочередных ежегодных конференций по ИТ на базе ТПУ и НГТУ.
4. Организовать совместно с ЭлеСи международную конференцию по ИТ-технологиям.

Приложение 2.1.2. Миссия компании «Микран»

Миссия компании: электромагнитные волны создают комфорт современного мира, обеспечивая нас светом, теплом и информацией. Мы расширяем горизонты применения радиоволн для нужд информационного общества.

Деятельность

История компании «Микран» началась в 1991 году. За двадцать с лишним лет из коллектива в восемь человек компания выросла в одного из лидеров по производству радиоэлектронной аппаратуры в России.

«Микран» специализируется на производстве телекоммуникационного оборудования, контрольно-измерительной аппаратуры СВЧ и аксессуаров СВЧ тракта, СВЧ электроники, радаров для навигации и обеспечения безопасности.

Сейчас у «Микрана» более 1000 клиентов в России и за ее пределами, а география заказов распространяется от СНГ до стран Азии и Африки. В 2014 году у «Микрана» появилась итальянская дочерняя компания «Younsta», что позволило наладить поставки на рынок Европы. Также офисы продаж «Микрана» располагаются в Сингапуре, Вьетнаме и Южной Африке. В коллективе «Микрана» более 30% - это разработчики, которые, благодаря своему таланту и профессионализму, каждый день предлагают новые инновационные решения в области радиоэлектроники.

Компания по праву занимает место одного из лучших инновационных предприятий в стране, является двукратным лауреатом национального рейтинга высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «ТехУспех» и победителем в номинации «Лучшее инновационное предприятие Томской области 2014 года». С 2007 года продукция «Микрана» входит в список «100 лучших товаров России».

Сегодня «Микран» располагается на 28 тысячах квадратных метров и насчитывает более 1500 сотрудников. Компания плотно сотрудничает с кафедрами и факультетами Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), Томского государственного университета (ТГУ), Томского политехнического университета (ТПУ). Совместно с ТУСУРом создан НИИ систем электросвязи, научно-образовательный центр по наноэлектронике, Сибирский центр компетенции по твердотельной СВЧ-электронике. В 2015 году «Микран» и ТГУ создали научно-образовательный центр «Радиоэлектроника СВЧ», который будет обеспечивать мировой уровень образовательной и научной деятельности в области разработки и создания перспективных образцов радиоэлектронной аппаратуры для систем радиолокации и радиовидения.

В 2015 году «Микран» заключил с Сибирским отделением Российской академии наук (СО РАН) договор о стратегическом партнерстве. Основным направлением сотрудничества станет совместное участие в научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работах по радиофотонике, микроэлектронике и СВЧ радиоэлектронике.

Ежегодно «Микран» представляет инновационную продукцию на крупнейших международных и российских выставках: «Связь-Эспокомм», «Нева», «Интерполитех», «Метрология», «РадЭл» и многих других.

Сотрудники предприятия регулярно участвуют в конференциях («КрыМиКо», EDM, Microwave Week), а также организуют обучающие семинары.

«Микран» имеет более 100 патентов на изобретения и свидетельства о регистрации ноу-хау. Вся продукция компании разрабатывается с учетом требований международных рекомендаций и стандартов (ETSI, IEC, IEEE, DIN, ITU, ANSI, EIA, ETS).

Приложение 2.1.3. Миссия ЭлеСи

Компания «ЭлеСи» работает на рынке промышленной автоматизации 18 лет и является одним из ведущих разработчиков и поставщиков высокотехнологичных систем управления.

Миссия компании: *используя свой интеллект, совершенствовать мир технических систем, нести радость творчества их создателям и комфорт потребителям, содействовать техническому прогрессу, вносить вклад в развитие России и ее интеграцию в мировое сообщество.*

Структура:

- Управляющая компания,
- Инжиниринговая компания,
- Научно-исследовательский проектный институт,
- НИИ электронных систем,
- Завод приборов и средств автоматизации,
- Завод металлоконструкций,
- Логистическая компания,
- Образовательный центр,
- Рекламно-издательская компания.

ЭлеСи выполняет весь цикл проектных и производственных работ по созданию систем и комплексов промышленной автоматизации.

Направления деятельности: функции генерального подряда, разработка концептуальных решений, проектирование (изыскания, алгоритмы, экспертиза), разработка программного обеспечения, производство оборудования, комплексная поставка средств автоматизации, монтаж и запуск систем, обучение специалистов, аутсорсинг.

Главное конкурентное преимущество – опыт успешной разработки и реализации проектов автоматизации и телемеханизации на всей территории России и ближнего зарубежья. Система Диспетчерского Контроля и Управления для «АК «Транснефть» получила первое место на конкурсе корпорации Microsoft, как не имеющая аналогов в мире по масштабу и сложности. Главный принцип работы компании – безусловное качество процессов, продукции, сервисов на всех стадиях реализации проектов. Система менеджмента качества компании сертифицирована по международному стандарту ISO 9001-2000. Компания активно занимается продвижением за рубеж и обладает широкими партнерскими связями с ведущими компаниями мирового рынка промышленной автоматизации. В списке иностранных партнеров ЭлеСи концерн «Phoenix Contact», концерн «ABB» (Германия), компания Rittal (Германия).

ЭлеСи – это:

- «Лучший сертифицированный международный системный интегратор» и OEM-партнер компании Iconics (США).
- Партнер в разработке программных продуктов компании «infoteam Software GmbH» (Германия).
- Участник международной организации OPC Foundation.

Приложение 2.1.4. Миссии и ценности компании «Элком+»

Миссия компании

- Достойное служение интересам Заказчиков.
- Предоставление нашим клиентам оборудования и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволило бы зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия и предоставления сотрудникам компании возможности для достижения разумных личных целей.

При этом мы предлагаем:

Нашим клиентам — долгосрочные преимущества, прежде всего за счет профессионализма и обеспечения стабильности своего бизнеса. Мы ориентированы на длительные отношения с клиентами, так как развитие систем связи и автоматизации требует видения перспектив развития наших Заказчиков, глубокого понимания текущих и будущих потребностей, обеспечения преемственности предлагаемых решений.

Нашим партнерам — успешный совместный рост. Наши отношения с партнерами основаны на доверии, ответственности и на понимании, что только долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество способно обеспечить надежность и личную ответственность за результаты.

Нашим сотрудникам. Мы уважаем и ценим тех, кто у нас работает. Основа любого успешного бизнеса — квалифицированные сотрудники. Обучение и развитие, а также создание комфортных условий для работы — основа кадровой политики нашей компании. Мы непрерывно заботимся о повышении квалификации своих специалистов, их социальной защищенности.

Базовые ценности компании "Элком+"

Знания для нас — это:

- Профессионализм — опыт и доскональное знание, как делать свое дело
- Постоянное самосовершенствование, поиск, новаторство
- Познание, понимание, интуиция и предвидение

Эффективность для нас — это:

- Достижение максимальных результатов в установленные сроки
- Точный расчет и оптимальный баланс затрат и результатов
- Наиболее целесообразное использование ресурсов

Сотрудничество для нас — это:

- Взаимопонимание и взаимодоверие внутри компании
- Совместное решение проблем и достижение результатов деятельности
- Открытое и доброжелательное взаимодействие с партнерами, клиентами, общественностью, государственными органами

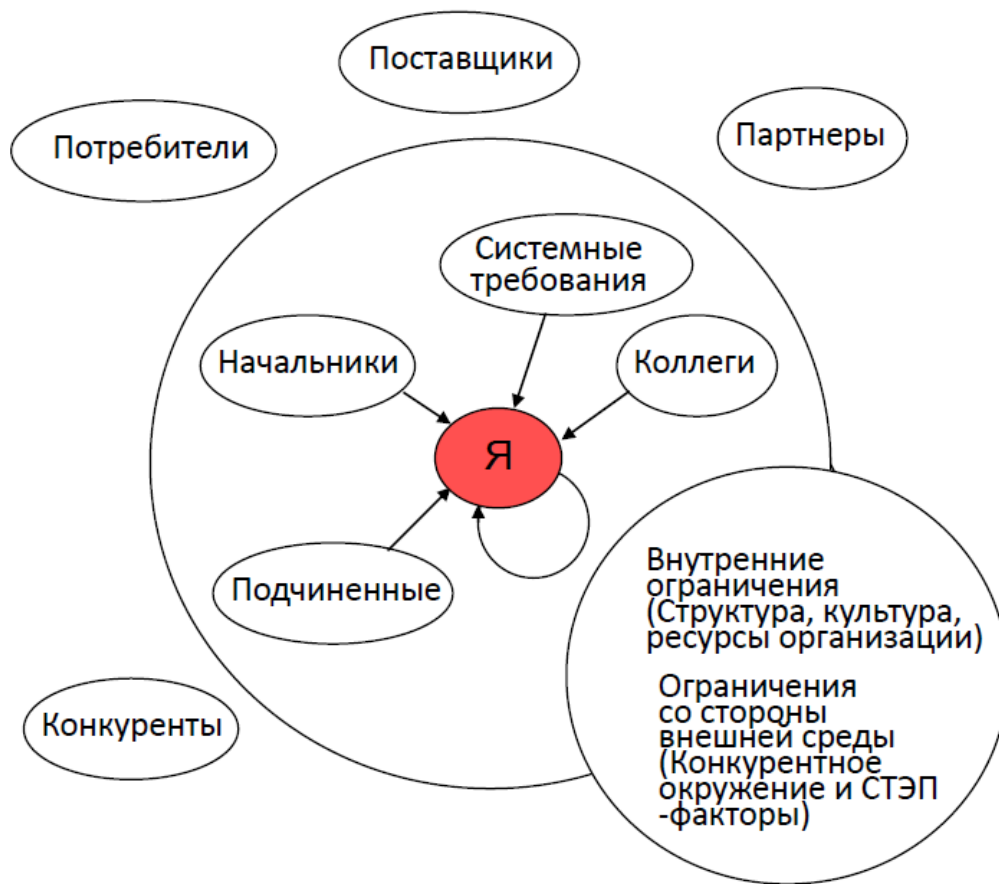
Мы ответственны:

- Друг перед другом как сотрудники компании за качество работы и следование нормам и принципам деятельности компании
- Перед Заказчиками за качество продуктов и услуг
- Перед партнерами за выполнение своих обязательств

Лидерство для нас — это:

- Постоянное движение в сторону улучшения и оптимизации нашей деятельности для удовлетворения потребностей наших клиентов
- Высокие темпы роста и развития деятельности нашей компании, в соответствии с требованиями, задаваемыми рынком

Клиент — это главный приоритет в деятельности компании и наши усилия направлены на непрерывное повышение удовлетворенности клиента

Приложение 2.2. Модель требований и ограничений (по Р. Стюарт)

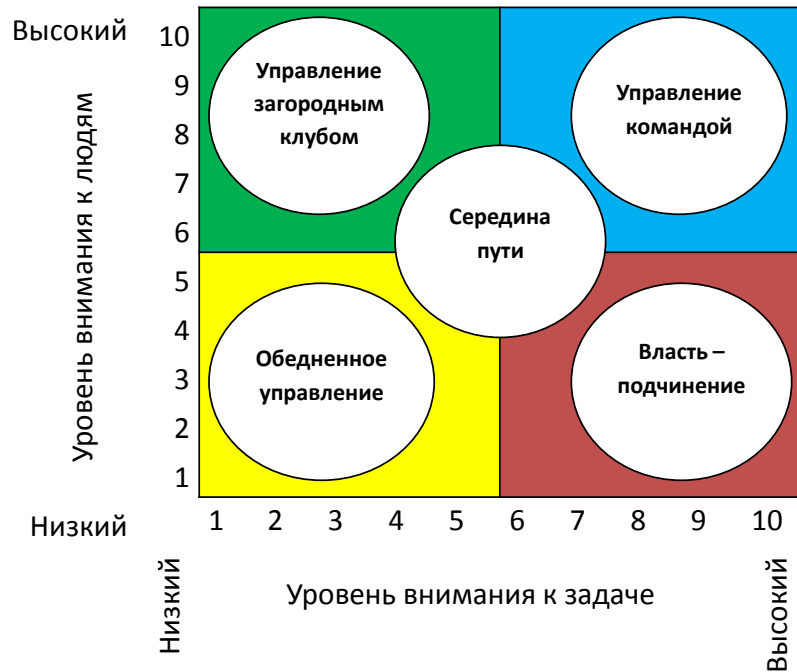
Карта факторов, определяющих набор требований и ограничений, влияющих на деятельность менеджера (по Розмари Стюарт)

ПРИЛОЖЕНИЯ 3

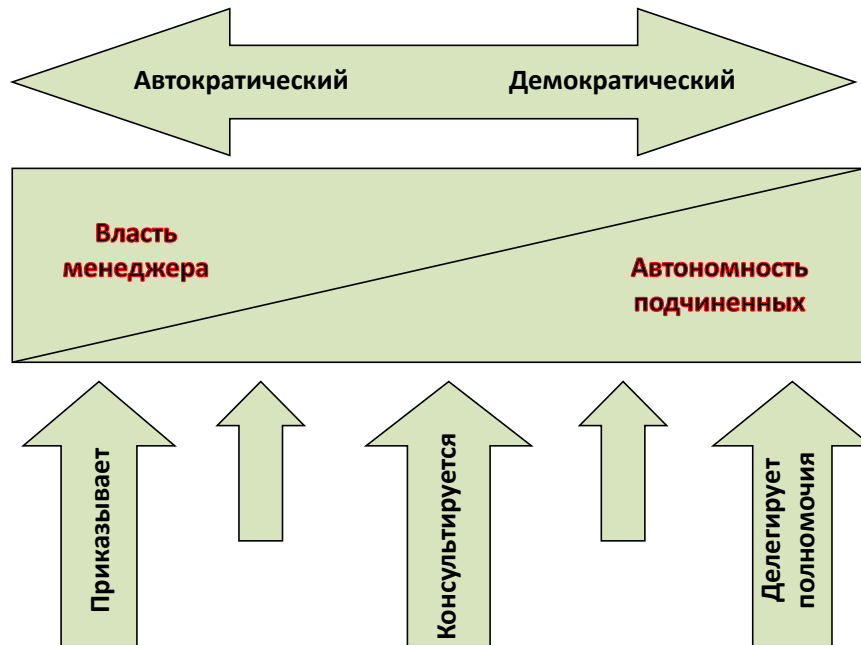
Приложение 3.1. Модель Уайта и Липпита**Стили руководства. Модель Уайта и Липпита
(White @ Lippit, 1983):**

- **Автократический** (директивный)
- **Демократический** (консультативный)
- **Либеральный** (стиль невмешательства, часто воспринимается как попустительский; возможно влияние «серых кардиналов»)

Приложение 3.2. Управленческая решетка

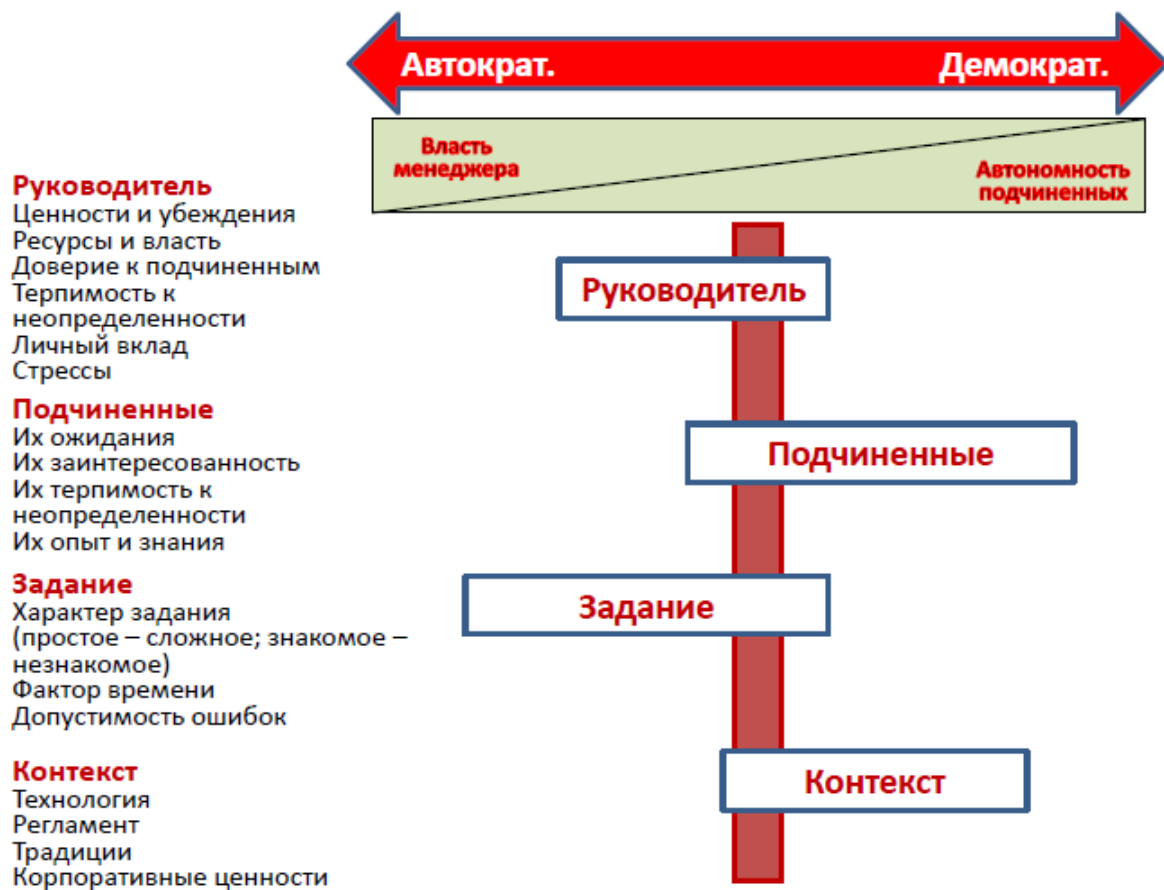
**Стили управления. Управленческая решетка
(Blake @ Mouton, 1991)**

Приложение 3.3. Модель Тонненбаума - Шмидта

Стили управления. Модель Тонненбаума – Шмидта
(Tunnenbaum @ Schmidt, 1958)

Приложение 3.4. Диаграмма согласования

ДИАГРАММА НАИЛУЧШЕГО СОГЛАСОВАНИЯ



Приложение 3.5. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки

Шкалы: авторитарный, либеральный, демократический

НАЗНАЧЕНИЕ ТЕСТА

Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

ТЕСТ

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
4. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Ключ к тесту

Стиль управления Номера ответов-утверждений

Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитав количество соответствующих утвердительных ответов и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов Степень выраженности стиля управления

Авторитарный

0 – 7 Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

8 – 13 Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

14 – 20 Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и

предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Либеральный

0 – 7 Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.

8 – 13 Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.

14 – 20 Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

Демократический

0 – 7 Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.

8 – 13 Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.

14 – 20 Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

ИСТОЧНИКИ

Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.323-326

ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Приложение 4.1. ТЕСТ БЕЛБИНА

Инструкция: В каждой секции распределите 10 баллов среди тех предложений, которые, по вашему мнению, лучше всего определяют (описывают) ваше поведение. Эти баллы могут быть распределены среди нескольких утверждений; в исключительном случае 10 баллов могут быть распределены среди всех утверждений данной секции или соотнесены с одним единственным предложением. После этого необходимо внести баллы в таблицу.

1. Что, по-моему, мнению, я могу предложить команде:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я думаю, что могу очень быстро увидеть и определить преимущества новых возможностей
b		Я хорошо срабатываюсь с разными людьми
c		Одно из моих природных достоинств – способность предлагать новые идеи
d		Я могу задействовать потенциал людей, когда я чувствую, что им есть что предложить группе для достижения поставленных задач
e		Обычно при решении поставленных задач я полагаюсь на свой собственный потенциал
f		Я готов смириться с временной непопулярностью, если в конечном итоге это ведет к результатам
g		Обычно я чувствую, что является реалистичными и может сработать
h		Я могу предложить обоснованные причины для выбора альтернативных направлений, не вызывая предубеждений и предрассудков.

2. Мои возможные недостатки при работе в группе могут проявляться в следующем:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Мне трудно работать, если встречи плохо структурированы, плохо контролируются или плохо проводятся
b		Порой я уделяю слишком много времени и внимания людям, которые возможно и имеют интересные идеи, но не имеют возможности высказывать их

c		Я склонен говорить слишком много, когда группа обсуждает новую идею
d		Из-за моего объективного видения поставленных задач мне трудно с готовностью и энтузиазмом присоединиться к коллегам.
e		Иногда, если существует необходимость выполнить какую-нибудь задачу, меня воспринимают как сильную авторитарную личность
f		Я нахожу для себя трудным быть в первых рядах, вести за собой; возможно, это из-за моей сверхчувствительности к атмосфере в группе.
g		Я подвержен тому, что меня порой слишком увлекают новые идеи и, в результате, я теряю нить того, что происходит вокруг
h		Мои коллеги воспринимают меня как человека, который излишне беспокоится по мелочам и постоянно ожидает, что ситуация выйдет из-под контроля

3. Когда я вовлечен в проект с другими людьми:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая при этом давления на них
b		Моя постоянная бдительность способствует предупреждению ошибок и упущений
c		Я готов давить на других людей для того, чтобы быть уверенным, что они не теряют время попусту и не теряют основную линию поставленных задач
d		Я мог считаться с человеком, который может привнести в работу команды что-нибудь оригинальное, нестандартное
e		Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах
f		Меня обычно интересуют новейшие идеи и разработки
g		Я уверен, что моя способность судить может помочь в принятии правильного решения
h		На меня можно положиться, если необходимо организовать работу

4. Мой специфичный подход к работе в группе заключается в следующем:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я очень заинтересован в том, чтобы узнать как можно лучше своих коллег
b		Для меня не проблема оспорить точку зрения другого или пребывать в меньшинстве со своей точкой зрения
c		Я обычно веду спор таким образом, что могу отклонить неприемлемые предложения
d		Я думаю, что у меня есть талант делать все в соответствии с планами, не отклоняясь
e		Я предпочитаю избегать очевидного и предлагаю неожиданные решения
f		Я привношу нотку перфекционизма (желания сделать все наилучшим образом) во все, чем бы я не занимался
g		Я готов воспользоваться своими контактами в не группы
h		Притом, что меня интересуют все точки зрения, я могу без колебаний принять решение, когда это необходимо

5. Я получаю удовольствие от работы, потому что:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Мне нравится анализировать ситуации и сравнивать возможные альтернативы
b		Я заинтересован в нахождении практического решения проблемы
c		Мне нравится ощущать, что я развиваю хорошие деловые отношения
d		Я могу оказать сильное воздействие на процесс принятия решения
e		Я могу идти на встречу человеку, если он предлагает что-то новое
f		Я могу убедить людей согласиться с ходом действий, которые я считаю правильными
g		Я чувствую себя в своей тарелки, если могу отдать все свое внимание задаче

h		Мне нравится находить такую область деятельности, которая требуют воображения
---	--	---

6. Если я внезапно получаю задание, при этом я ограничен во времени и мне приходится работать с незнакомыми людьми:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Мне хочется уединиться и обдумать выход из положения перед тем, как разработать план действий
b		Я буду готов работать с человеком, который предложит наиболее положительный подход
c		Я постараюсь каким-то образом сократить объем задания путем распределения отдельных порций задания между теми, кто лучше справится
d		Мое природное чувство времени поможет обеспечить выполнение дела в срок
e		Я думаю, что сохраню самообладание и способность думать
f		Я сохраню целеустремленность, несмотря на давление
g		Я буду готов показать пример в работе, если почувствую что люди не справляются
h		Я открою дискуссию с целью стимулирования новых соображений и попытки сдвинуться с мертвой точки

7. Относительно проблем, с которыми я сталкиваюсь, работая в группе:

Варианты	Баллы	Утверждения
a		Я склонен выказывать нетерпение к тем, кто препятствует движению вперед
b		Иные могут критиковать меня зато, что у меня слишком аналитический склад мышления и мне не хватает интуиции
c		Мое желание обеспечить качество работы может препятствовать движению вперед
d		Мне быстро надоедает заниматься делом, и я надеюсь на тех, кто может

		оживить меня и прогнать скуку
e		Мне трудно сдвинуться, пока я не уясню целей
f		Мне трудно растолковать и пояснить сложные моменты
g		Мне трудно просить других делать то, что не могу сделать сам
h		Я сомневаюсь в необходимости настаивать на своей точке зрения, когда встречаю настоящую оппозицию

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Внесите в таблицу поставленные баллы

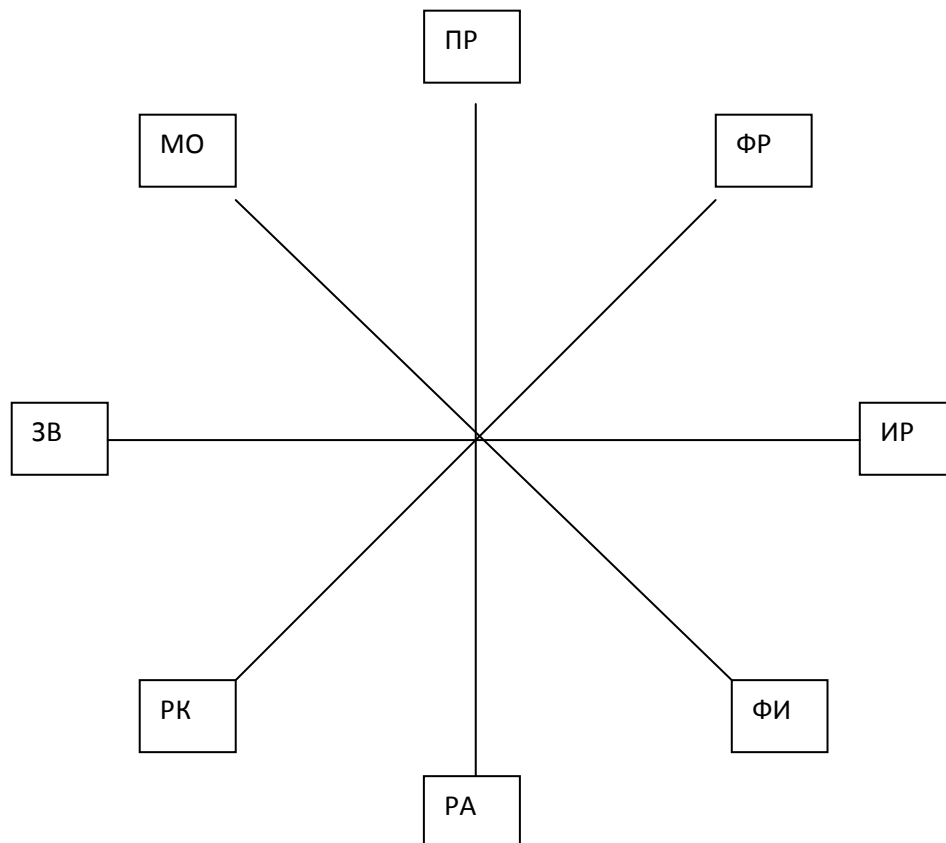
Секция	Вариант							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесите баллы из верхней таблицы в нижнюю, согласно секциям. Затем сложите цифры в каждой колонке, чтобы получить общий балл распределения роли в группе.

Секция	ПР	ФР	ИР	ФИ	РА	РК	ЗВ	МО
1	d	f	a	c	g	b	e	h
2	b	e	c	g	a	f	h	d
3	a	c	f	d	h	e	b	g
4	h	b	g	e	d	a	f	c
5	f	d	e	h	b	c	g	a
6	c	g	h	a	f	b	d	e

7	g		a		d		f		e		h		c		b	
Итого																

Перенесите цифровые данные из последней таблицы на график



Тип	Знак	Типичные черты	Положительные качества	Простительные слабые стороны
Работник Компании	РА	Консервативен, с чувством долга, предсказуемый	Организаторские данные, практический ум, работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, неприятие необоснованных идей
Председатель	ПР	Спокойный, уверенный в себе, сильный самоконтроль	Способность поощрять всех людей за их достоинства. Лишенный	Средние творческие способности или интеллект

			предубеждений. Сосредоточен на поставленных целях.	
Формирователь	ФР	Очень напряжен, динамичен, плохо владеет собой	Внутренняя сила, готовность бросить вызов инертности, неэффективности, самодовольству или обману	Склонность к провокации, раздражительность и отсутствие терпения
Фабрика идей	ФИ	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Талант, воображение, интеллект, знание	Витающий в облаках, склонный игнорировать практические детали и инструкции
Исследователь ресурсов	ИР	Экстраверт, энтузиаст, любопытный, общительный	Способность к контакту с людьми и исследованиями. Поддерживают контакт с внешней средой	Склонен терять интерес после того, как проходит первоначальное очарование
Мониторщик	МО	Трезвый, неэмоциональный, предусмотрительный	Рассудительный, осторожный, практичный	Не хватает вдохновения и способности мотивировать остальных
Работник команды	РК	Общительный, мягкий, чувствительный	Способность отзывчиво реагировать и поддерживать командный дух	Нерешительность в критические моменты
Завершитель	ЗВ	Усердный, любит порядок, сознательный, беспокоящийся обо всем	Способность завершить дело, стремление к совершенству	Склонность к беспокойству по мелочам, нежелание пустить дело на самотек

Приложение 4.2. Тест Адизеса с графиками

Скачать: <https://yadi.sk/i/PljXLOvjEm6wnQ>

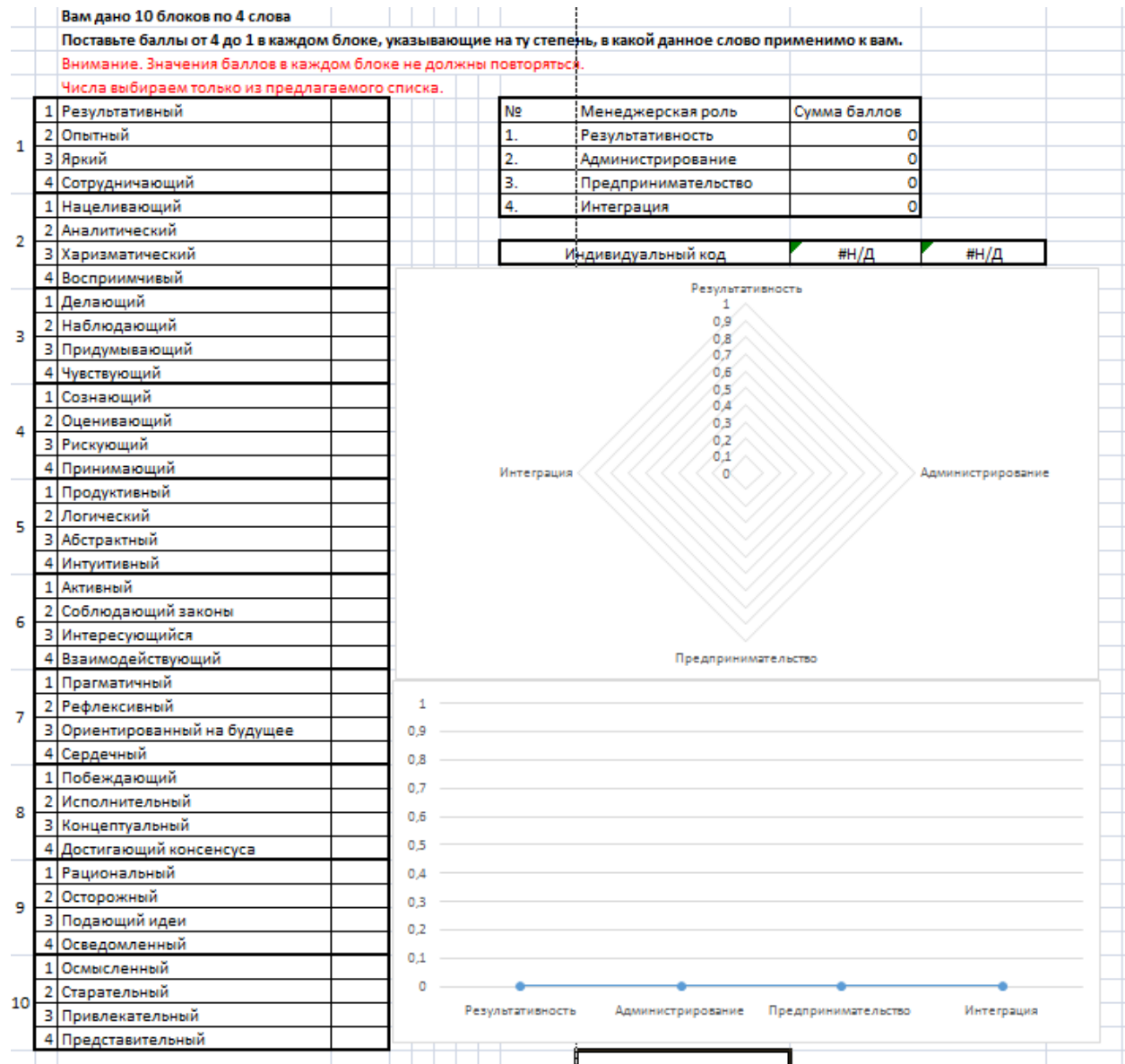


Рис.4.2.1. Копия листа Excel с тестом Адизеса и построением графиков кода PAEI

Скачать рабочий файл с тестом можно с Яндекс-диска: <https://yadi.sk/i/PljXLOvjEm6wnQ>

Приложение 4.3. Тест Вудкока

Тест Вудкока

Инструкция для заполнения

1. Проработайте утверждения вопросника в порядке номеров и обведите кружочком номера тех утверждений, которые, по вашему мнению, в вашей команде вполне соответствуют действительности. Если вы считаете, что утверждение не вполне соответствует истине, то его отмечать не надо.
2. Не тратьте много времени, обдумывая каждое утверждение: достаточно нескольких секунд.
3. Помните, что результаты будут иметь смысл, только если вы искренни.

Вопросник *Вудкока*

1. Наша команда испытывает недостаток в лидерстве
2. Кажется, что решения являются принудительными по отношению к нам
3. Людей не поощряют высказываться откровенно
4. В трудной ситуации каждый борется за свои интересы
5. Общение нуждается в улучшении
6. Решения принимаются на неадекватном уровне иерархии
7. Некоторые менеджеры не искренни сами с собой
8. Мы редко подвергаем сомнению основное содержание или пользу наших совещаний
9. Созданы недостаточные возможности для развития
10. Мы часто ссоримся с другими подразделениями
11. Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере
12. Ясно, что организация ожидает от нашей команды
13. Принятый порядок редко подвергается сомнению
14. В действительности никому не ясно, куда мы движемся

15. Люди не говорят, что они в действительности думают
16. Люди занимают позицию «моя хата с краю»
17. В команде конфликт носит деструктивный характер
18. Решения основываются на неадекватной информации
19. Некоторым менеджерам не доверяют
20. Мы не учимся на своих ошибках
21. Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться
22. Отношения с другими группами являются «прохладными»
23. Мы не обдумываем хорошо наше положение внутри организации
24. Наша команда «политически» восприимчива
25. Мы часто обнаруживаем, что нам недостает нужной квалификации
26. Мы все очень заняты, но, кажется, везде не успеваем
27. Спорные вопросы прячутся под ковер
28. Помогло бы, если бы люди имели больше желания признавать свои ошибки
29. Имеют место недоверие и враждебность
30. Люди не допускаются к принятию решений
31. Мало лояльности команде
32. Мнения извне не приветствуются
33. Следовало бы иметь большую ротацию работ
34. Мы редко работаем эффективно вместе с другими командами
35. Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами и подразделениями
36. Способность работать в команде является критерием отбора при поступлении в эту организацию
37. Никто не налаживает необходимых связей с другими группами

38. Мы не тратим требуемого времени на планирование будущего
39. Деликатных вопросов избегают
40. Бывает, что кому-то «всадили нож в спину»
41. В действительности мы не работаем вместе
42. Неподходящие люди принимают решения
43. Менеджеры являются слабыми и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения
- 44.. Я не получаю достаточной обратной связи
45. Развиваются не соответствующие виды умений
46. Помощь не придет из других частей организации
47. Существует сильное непонимание между нашей командой и профсоюзами, которые оказывают давление на нас
48. В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде
49. Мы не уделяем достаточно внимания взаимоотношениям
50. Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ожидают
51. Честность не является характерной чертой нашей команды
52. Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег
53. Квалификация и информация распределены недостаточно хорошо
54. Имеются сильные личности, которые идут своим собственным путем
55. Чувство собственного достоинства не одобряется
56. Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы
57. Менеджеры не принимают всерьез личное развитие
58. Другие части организации нас не понимают
59. Нам не удается донести наше сообщение к внешнему миру
60. Люди в команде имеют хорошие связи с другими членами организации
61. Часто мы достигаем решений слишком быстро

62. Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего тем, что достигнуто
63. Слишком много секретов
64. Конфликтов избегают
65. Разногласия разлагают
66. Приверженность к решениям низка
67. Наши менеджеры полагают, что более строгий надзор улучшает результат
68. Слишком много запретов в нашей команде
69. Очевидно, что в другом подразделении имеются лучшие возможности
70. Мы тратим много энергии на защиту наших границ
71. Члены команды не понимают, чего от них ожидают
72. Культура организации поощряет слаженную работу в команде
73. Мы не уделяем достаточно внимания новым идеям
74. Приоритеты не ясны
75. Люди не вовлекаются в достаточной мере в принятие решений
76. Слишком много взаимных обвинений и упреков
77. Не всегда выслушивают
78. Мы не используем в полном объеме навыки, которыми обладаем
79. Менеджеры полагают, что люди по своему существу ленивы
80. Мы тратим много времени на то, чтобы делать, и не уделяем достаточно времени тому, чтобы думать
81. Не поощряется стремление личности к росту
82. Мы не стараемся понять точку зрения других команд
83. Нам не удается выслушать наших клиентов
84. Команда работает в соответствии с целями организации

Подсчет очков

Когда вы просмотрите все 84 утверждения, подсчитайте число сделанных вами отметок в каждом вертикальном столбце. Теперь напишите здесь счет для каждого столбца. Это ваш результат для определения ситуации:

Таблица результатов опроса

Следуйте инструкциям, данным в начале вопросника

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Итого												

A		Сбалансированные роли
B		Ясные стремления и согласованные цели
C		Открытости и конфронтация
D		Поддержка и доверие
E		Сотрудничество и конфликт
F		Разумные процедуры
G		Подходящее руководство
H		Регулярный обзор
I		Индивидуальное развитие
J		Разумные внутригрупповые отношения
K		Хорошее общение
L		Организационная поддержка

Интерпретация результатов

Большой счет за пункты "А-К" и малый - за пункт L указывают на те области, где Вы можете внести наиболее существенный вклад в повышение эффективности работы команды.

Приложение 4.4. Дополнительные материалы

Дополнительные материалы

1. Лекция Адизеса «Что такое лидер»:
<https://www.youtube.com/watch?v=x6hAVdc-7eI>
2. Лекция Адизеса «Как создать сплоченную команду»:
<https://www.youtube.com/watch?v=9Kmw8vLwGQ>
3. Статья «Keys to Team Success»: <https://www.thebalancecareers.com/keys-to-team-success-1918508>]
4. Распределение ролей в команде:
http://www.smb24.ru/kak_upravlyat_personalom/postroenie_i_rabota_komandy/_r_aspredelenie_rolj_v_komande
5. Роли в команде (русский вариант): <https://psycho.ru/library/247>
6. Формирование управленческих команд: <http://www.dslib.net/upravlenie-socsystem/metody-formirovanija-upravlencheskih-komand-socialno-jekonomicheskijh-sistem.html>; (<https://search.rsl.ru/ru/record/01003177463>); (https://new-disser.ru/_avtoreferats/01003408822.pdf)
7. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: <http://cheloveknauka.com/komandoobrazovanie-kak-protsess-i-tehnologiya-v-organizatsionnom-upravlenii>
8. Формирование команды: <http://finlit.online/antikrizisnoe-upravlenie-knigi/formirovanie-komandyi-24172.html>
9. Модели эффективности командной работы:
<https://www.wrike.com/ru/blog/shest-razlichnyh-modelej-effektivnosti-komandnoj-raboty/>

ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Приложение 5.1. Мотивационный тест

Результаты мотивационного теста

28								
27								
26								
25								
24								
23								
22								
21								
20								
19								
18								
17								
16								
15								
14								
13								
12								
11								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1	Финанс овые мотивы	Продви жение карьера	призна ние	отноше ния с рук.	Содерж ание работы	ответст веннос ть	достиж ения	сотруд ничест во
	А	Е	В	D	H	C	F	I

Инструкция к оценке мотивации

Материал базируется на мотивационной теории Херцберга, и используется для определения мотивации в работе.

Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 таким образом:

5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5

При оценке надо использовать только целые числа.

Ответы на вопросы надо давать быстро и спонтанно, учитывая только своё мнение.

1. Для тебя важна хорошо оплачиваемая работа, даже если ты не получаешь должного признания.
2. Для тебя важно признание и похвала, даже если оплата не так высока.
-

	A
	B

3. Ты предпочитаешь иметь хорошие отношения с директором, даже если это означает уменьшение диапазона твоей ответственности
4. Лучше иметь больше ответственности, даже если из-за этого будет труднее общаться с директором.
-

	D
	C

5. Тебе главнее иметь хорошие отношения с директором, даже если для этого придётся соглашаться делать неинтересную работу.
6. Тебе главнее делать интересную работу, даже если отношения с директором будут из-за этого хуже.
-

	D
	H

7. Тебе главнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.
8. Тебе важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение.
-

	E
	A

9. Лучше получить похвалу, делая неинтересную работу, чем работать с интересом и не получать признания.
10. Лучше заниматься интересным делом, даже если за него не получишь благодарности.
-

	B
	H

11. Ты предпочитаешь неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами.
12. Ты предпочитаешь стимулирующую работу, даже если из-за этого можешь потерять расположение коллег.
-

	I
	H

13. Важными предпосылками к активной деятельности являются ответственность и возможность принимать решения.
14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата.

	C
	A

15. Тебе важнее иметь хорошие отношения с директором, даже если работа оплачивается не очень хорошо.

	D
	A

16. Тебе важно делать хорошо оплачиваемую работу; хорошие отношения с директором при этом не обязательны.

17. Ты предпочитаешь ответственную должность, даже если будет меньше признания.

	C
	B

18. Ты предпочитаешь иметь не ответственную должность, если твою работу признают и хвалят.

19. Тебя стимулирует признание твоей работы.

20. Тебя стимулируют хорошие отношения с директором

	B
	D

21. Ты больше любишь сложную работу, чем простую, но хорошо оплачиваемую.

22. Ты предпочитаешь делать хорошо оплачиваемую работу, даже если она достаточно рутинна.

	F
	A

23. Тебя больше заботит поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе

24. Ты больше ценишь полученное признание за работу, чем отношение коллег.

	I
	B

25. Тебя больше стимулирует то, что тебя ценят коллеги, а не ответственность за работу.

26. Тебя больше стимулирует возможность делать ответственную работу, чем поддержка коллег и сотрудничество.

	I
	C

27. Тебе важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.

28. Тебя больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.

	C
	E

29. Для тебя важнее собственное чувство успеха, чем признание и похвала начальства и коллег.

	F
	B

30. Для тебя важнее признание и похвала окружающих, чем собственное чувство успеха.

31. Поддержка коллег важнее отношений с директором.

	I
	D

32. Тебе важнее хорошие отношения с директором, чем поддержка коллег.

33. Ты предпочитаешь ответственную работу, даже если она неинтересная.

	C
	H

34. Ты предпочитаешь интересную работу, даже если она не ответственная.

35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная.

	A
	H

36. Тебе важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая.

37. Если ты будешь менять место работы, то только потому, что на этой работе у тебя нет возможности повышения в должности.

	E
	F

38. Если ты будешь менять место работы, то только потому, что сейчас у тебя нет возможности реализовать свой потенциал.

39. Тебе важнее добиваться успеха, чем заботиться о хороших отношениях с директором.

	F
	D

40. Тебе важнее сохранять хорошие отношения с директором, чем добиваться собственного успеха.

41. Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их борьбой за повышение в должности.

	D
	E

42. Повышение в должности важнее, чем сохранение отношений с твоим директором.

43. Твоя работа на данный момент для тебя интересна и ты не хочешь сейчас с неё уходить, хотя возможностей повышения в должности нет.

	Н
	Е

44. Ты предпочитаешь повышение в должности, даже если эта новая работа будет неинтересной, рутинной.

45. Ты предпочитаешь работать в группе, где сложились хорошие отношения сотрудничества, тебе важна поддержка коллег. Это лучше чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

	I
	А

46. Предпочитаешь хорошо оплачиваемую работу, на которой работаешь один.

47. Тебе нравится возложенная ответственность, даже если это мешает успеху.

	С
	F

48. Лучше успешно реализовать конкретное задание, чем взваливать на себя лишнюю ответственность.

49. Лучше получать признание за работу и похвалу, чем ждать повышения в должности.

	В
	Е

50. Лучше добиваться повышения в должности, чем довольствоваться признанием и похвалой за настоящую работу.

51. Тебе важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности.

	I
	Е

52. Ты предпочитаешь повышение в должности, даже если при этом придётся расстаться с коллегами.

53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем искать более интересную, но с риском неудач

	F
	Н

54. Предпочитаешь работу интересную, но с которой не всегда справляешься, чем скучную.

55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами

	I
	F

56. Лучше иметь всегда успех в работе, даже если у тебя нет поддержки коллег.

Приложение 5.2. Теория проектирования работы (Р. Хэкман и Г. Олдхэм)

Центральной идеей этой теории является предположение, что качество работы зависит от положительных эмоций, которые она вызывает у исполнителей. Достижение высокой мотивации к выполнению рабочего задания связано с наличием у людей следующих трех **решающих психологических состояний**:

- 1) **S (significance)** - *осознание смысла и ощущение значимости работы.*
- 2) **R (responsibility)** - *чувство ответственности за результаты работы.*
- 3) **K (knowledge of result)** - *знание результатов работы.*

1) **S (significance)** - *осознание смысла и ощущение значимости работы.*

Если работники считают работу тривиальной и бесцельной, мотивация находится на низком уровне.

2) **R (responsibility)** - *чувство ответственности за результаты работы.*

У сотрудников должно поддерживаться чувство ответственности за качественные и количественные показатели выполненной работы. Без чувства ответственности невозможно получить требуемые результаты.

3) **K (knowledge of result)** - *знание результатов работы.* Обратная связь (внутренняя и внешняя) даёт работникам представление о достигнутом уровне выполнения задания. В её отсутствие возникает состояние дезориентации и неопределенности и уровень мотивации снижается.

В этих обозначениях случаю высокого уровня мотивации **M** на языке алгебры событий соответствует произведение $M=SRK$, означающее, что исполнитель рабочего задания одновременно испытывает все три критические психологические состояния.

Психологические состояния работников существенно зависят от пяти факторов – **основных характеристик задания**, к которым относят:

A - *разнообразие навыков;*

B - *целостность работы;*

C - *важность работы;*

D - *автономность;*

Е - обратную связь.

Под этим понимается следующее:

А - разнообразие навыков: исполнитель должен иметь набор знаний, навыков, опыта, способностей, талантов, которые требуются для успешного выполнения задания, ценятся окружающими и ему представляется возможность их проявить.

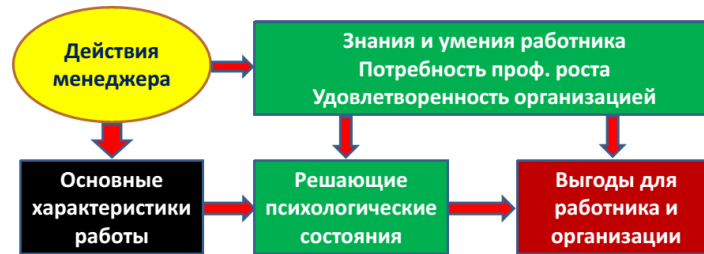
В - целостность работы: рабочее задание сформулировано таким образом, что его выполнение воспринимается как получение конкретного видимого результата (SMART?).

С - важность работы: оценка важности работы зависит от индивидуальных систем ценностей работника и от информации относительно вклада решаемой задачи в достижение общих целей коллектива или всей организации и удовлетворения требований заинтересованных сторон (Матрица Эйзенхауэра?).

Д - автономность: индивидуальность задания и степень свободы, предоставляемой работнику при выборе способов его выполнения;

Е - обратная связь: внешнюю обратную связь работник получает от окружающих, например, в форме поощрений или замечаний от начальника или коллег. Внутреннюю обратную связь он получает от самой работы: сам видит, что его инициатива оказалась успешной.

Важно подчеркнуть, что результативность реакции работника на настройку характеристик работы зависит от системы его ценностных ориентаций, отношения к организации и окружению, накопленных знаний и умений, потребности профессионального роста и готовности принимать ответственность.



<p><i>A. Разнообразие навыков.</i> <i>B. Целостность работы.</i> <i>C. Важность работы</i></p>	<p><i>Ощущение значимости работы (S)</i></p>	<p><i>Высокая внутренняя мотивация.</i> <i>Высокое качество работы.</i></p>
<p><i>D. Индивидуальность (Автономность)</i></p>	<p><i>Чувство ответственности (R) за результаты</i></p>	<p><i>Высокое удовлетворение от работы.</i></p>
<p><i>E. Обратная связь</i></p>	<p><i>Знание результатов работы (K)</i></p>	<p><i>Низкий уровень прогулов и текучести кадров.</i> <i>Усиление потребности в профессиональном росте.</i></p>

Приложение 5.3. Оценка мотивации к работе

СОКРАЩЕННЫЙ СПИСОК ХЭКМАНА И ОЛДХЭМА

А-разнообразие работы. Насколько разнообразна Ваша работа, т.е. до какой степени Ваша работа требует выполнения различных операций и задач, а также требует от Вас проявления разнообразных знаний и умений?

- Очень мало
- Умеренно
- Очень разнообразна

Дайте количественную оценку Вашей удовлетворенности разнообразием работы (в процентах) -

В-целостность работы. Насколько "цельна" Ваша работа с точки зрения ее законченности, т.е. есть ли в работе начало и конец? Является ли ваша работа очень малой частью более общей работы, которая заканчивается кем-то другим?

- Работа является незначительной частью более общей работы
- Работа является заметной частью более общей работы, но есть и части, которые выполняются другими сотрудниками
- Работа - одно целое, имеющее начало и конец

Дайте количественную оценку Вашей удовлетворенности целостностью работы (в процентах) -

С-важность работы. Насколько значительна или важна Ваша работа в целом, т.е. влияют ли результаты Вашей работы на Вашу жизнь или благосостояние других людей?

- Не очень
- Средняя
- Очень значительна

Дайте количественную оценку важности работы (в процентах) -

Д-автономность и чувство ответственности за работу. Какова степень автономности Вашей работы? То есть, до какой степени Ваша работа дает Вам возможность самим решать, как ее выполнять? Насколько Вы готовы отвечать за результаты работы?

- В совсем малой степени
- Средне
- В большой степени

Дайте количественную оценку Вашей удовлетворенности автономностью работы (в процентах) -

Е-обратная связь. Насколько в ходе выполнения работы Вы получаете информацию о достигнутых результатах, т.е. обеспечивает ли сама работа ответы на то, как успешно Вы ее выполняете, независимо от информации, получаемой от коллег или руководителя?

- Очень мало
 Умеренно
 Очень много

Дайте количественную оценку Вашей удовлетворенности уровнем обратной связи о достигаемых результатах (в процентах) -

Внесите свои оценки в таблицу:

A	B	C	D	E

Определите вероятность высокой мотивации к выполнению работы в Вашем случае по формуле

$$P(M) = (1 - P(\bar{A})P(\bar{B})P(\bar{C}))P(D)P(E).$$

Соответствует ли полученный результат Вашим субъективным ощущениям относительно желания выполнить Вашу работу в заданные сроки и высоким качеством?

Сформулируйте свои требования или пожелания к организации работы, учет которых мог бы повысить уровень Вашей мотивации к ее выполнению.

Приложение 5.4. Тест для оценки мотивации Герчикова

Инструкция

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из приведенного списка Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать?

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более интересной и творческой, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

7. Доплаты за квалификацию

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

9. Социальные выплаты и льготы, пособия
--

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

10. Доходы от капитала, акций

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

11. Любые дополнительные приработки
--

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.
--

- | |
|---------------------|
| 1. Очень важно. |
| 2. Не очень важно. |
| 3. Совсем не важно. |

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на заребботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы считаете главным, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас особенно привлекает в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Да, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова

Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому работнику:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4

17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

Интерпретация результата

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересуется цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Приложение 5.5. Оценка факторов Теории ожиданий

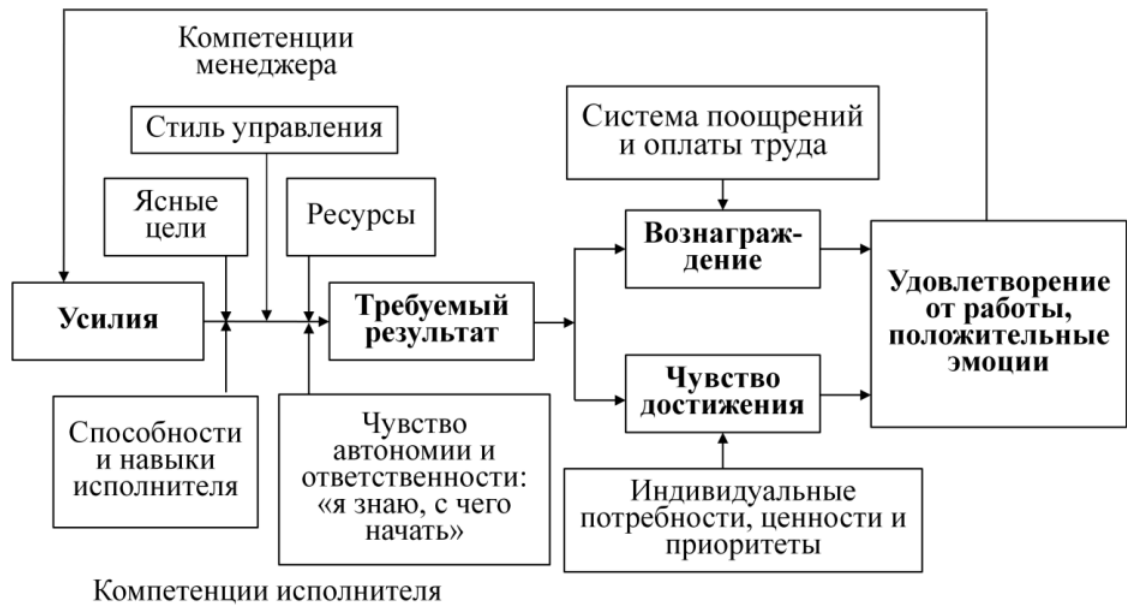


Рис. П 5.5.1 Схема теории ожиданий

Таблица П 5.5.1 Оценка факторов поддержки исполнения

	Желаемое состояние факторов поддержки (U*=100%)	Ваша оценка состояния факторов поддержки (U=___%)	P() = U/100
A	Цели понятны. Формулировки задания отвечают критериям SMART		
B	Доступ к ресурсам, необходимым для выполнения задания, обеспечен		
C	Стиль управления является приемлемым для исполнителей, соответствует требованиям поставленной задачи и способствует ее решению		
D	Исполнители обладают необходимыми знаниями и навыками		
E	Исполнители готовы к приступить к работе над порученными заданиями и нести ответственность за полученные результаты		
F	Система оценок и вознаграждений, принятая в компании, воспринимается как адекватная и справедливая		
G	Выполнение задания повышает веру в свои силы и способности. Похвала друзей тоже имеет значение		
H	Состояние мотивации к продолжению работ: «За новое задание возьмусь с большим удовольствием»		

$$P(ABCDE) = P(A)P(B)P(C)P(D)P(E) = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$P(H) = P(ABCDE)\{1 - [1 - P(F)][1 - P(G)]\} = \underline{\hspace{2cm}}$$

ПРИЛОЖЕНИЯ 6

Приложение 6.1. Пример описания рабочего места

Должность

Заместитель генерального директора завода

Подотчетность

Перед генеральным директором

Основная функциональная роль

Обеспечение стратегического развития и изучение вопросов оптимизации производства и развитие возможностей заводов

Обязанности

Руководство командой менеджеров. Основная задача – вопросы развития производства; решение текущих проблем – прерогатива линейных менеджеров.

Руководство совершенствованием деятельности заводских управленческих команд.

Взаимодействие с отделами сбыта компании в своей стране и за рубежом, анализ потребностей клиентов и их удовлетворение.

Решение административных задач, проверка, в частности, поступающих в головной офис отчетов предприятий, контроль точности их составления, своевременности подачи и выполнения бюджетных планов.

Замещение генерального директора в его отсутствие, участие в случае необходимости в заседаниях совета директоров.

Требования к кандидату

Опыт и квалификация: высшее профессиональное образование.

Стаж работы (8 – 10 лет) в качестве линейного менеджера на производстве или инженера.

Компетентность в производственных вопросах, умение решать технические проблемы.

Навыки

Умение определять оптимальные пути внедрения инноваций.

Способность заниматься решением нескольких проблем, не забывая о перспективах и приоритетах.

Способность определять направление развития заводов в русле корпоративной стратегии.

Сильные межличностные навыки руководства, умение влиять на команды менеджеров заводов.

Навыки проведения презентаций.

Будущие перспективы

Кандидаты должны обладать потенциалом для дальнейшего продвижения на должность генерального директора или аналогичную.

Приложение 6.2. Фрагмент перечня должностных обязанностей,
сгруппированных по объектам и видам работ

Подразделение:	Цех № XX, Отделение аппаратов
-----------------------	-------------------------------

Рабочее место:	Начальник отделения
-----------------------	---------------------

Наименование объекта:	Оборудование цеха
Вид работы с объектом:	Подготовка и техническое освидетельствование
№	
1	Составляет ежегодный график работ по техническому освидетельствованию оборудования, передает в службу технического надзора (до 1 декабря)
2	Контролирует подготовку аппаратов к техническому освидетельствованию в соответствии с утвержденным графиком
3	Организует освидетельствование технологического оборудования и проводит его совместно с техническим инспектором
4	Производит записи в паспорта оборудования о техническом освидетельствовании
Наименование объекта:	Персонал
Вид работы с объектом:	Все виды работ
№	
1	Контролирует соблюдение правил техники безопасности и промышленной санитарии в отделении
2	Организует прохождение практики студентами, направленными в отделение для прохождения стажировки. Проводит с ними ознакомительные беседы
3	Организует адаптацию новых работников в цехе (знакомит с коллективом, рабочим местом, правилами внутреннего распорядка, оборудованием, технологическим процессом и т.п.), закрепляет нового работника за мастером и опытным работником на время стажировки
4	Организует комиссию по приему экзаменов для проверки знаний технологического персонала
5	Формирует план повышения квалификации технологического персонала
6	Контролирует выполнение плана повышения квалификации
7	Анализирует движение кадров в отделении, организует подготовку персонала на смену увольняющимся сотрудникам
8	Готовит график прохождения ежегодного медицинского освидетельствования сотрудников отделения и контролирует его соблюдение

Пример должностной инструкции для менеджера отдела снабжения

Название должности: Менеджер отдела снабжения

Служебная категория: 10

Непосредственный начальник: менеджер по контрактам

А. Перечень основных обязанностей и видов деятельности

Несет общую ответственность за реализацию договоров с поставщиками и субподрядчиками, включая ведение переговоров об условиях договоров, инициирование заказов, стоимостной анализ, и непосредственно участвует в реализации очень крупных или сложных договоров. Поддерживает связи со сметным и техническим отделами для получения технической и ценовой информации; дает рекомендации по выбору поставщиков. Несет ответственность за подготовку договоров.

Организует хранение сырья и полуфабрикатов по просроченным договорам. Несет ответственность за контроль и быстрое исполнение заказов, в целях обеспечения своевременного наличия оборудования, оснастки и инструментов и их соответствия технологическому процессу. Санкционирует платежи поставщикам и субподрядчикам.

- Вместе с менеджером по договорам ведет переговоры с поставщиками в случае повышения расценок.

Б. Специфические обязанности

1 Персонал

- Прямая ответственность: Несет ответственность за работу старшего специалиста по закупкам, специалиста по закупкам, помощника специалиста по закупкам и старшего экспедитора.
- Косвенная ответственность: Вместе с менеджером по контрактам несет ответственность за отбор, тренинг, развитие и аттестацию всего персонала отдела снабжения.

2 Активы

- Дает рекомендации по выбору поставщиков и оборудования.

3 Планирование

Планирует распределение заданий и организацию труда в отделе снабжения. Дает советы менеджеру по контрактам во время планирования контрактов.

4 *Технические решения*

Дает рекомендации по выбору поставщиков и субподрядчиков на основе коммерческих соображений.

5 *Финансовая ответственность*

- Несет ответственность за ведение переговоров с поставщиками и субподрядчиками об условиях контрактов на сумму до 150 000 фунтов стерлингов.
- Обеспечивает выполнение заказов в пределах утвержденных смет.
- Дает разрешение на осуществление платежей при окончательных расчетах с поставщиками и субподрядчиками.

6 *Конфиденциальная информация*

- Цены, скидки, нормы прибыли и аналогичная коммерческая информация.

7 *Подотчетность*

- Работает в соответствии с общими директивами менеджера по контрактам. Ежемесячно докладывает о случаях превышения сметы, нарушения сроков, стандартов качества и так далее.

8 *Контакты*

- Поддерживает связи с персоналом главного офиса компании, например, с менеджером по контрактам, инженером, ведущим проект, и его подчиненными.
- Контактирует с поставщиками и субподрядчиками.
- Периодически контактирует с клиентами.
- Контактирует с персоналом своего отдела

9 *Условия труда*

- Кабинет в главном офисе компании в центре города; визиты к поставщикам дважды в месяц.
- Напряженный темп работы, диктуемый часто возникающим дефицитом времени; общая ответственность за большое количество контрактов, исполняемых одновременно.

10 *Требования организации*

- Должен быть гибким и способным к проявлению инициативы. Должен быть способен работать в составе команды и эффективно взаимодействовать с внешними партнерами.

(Источник: Cowling and Mailer)

Приложение 6.3. Контрольный список вопросов для анализа работы

Приложение 6.4. Порядок определения требований к работе и кандидату

Для того, чтобы подобрать подходящего работника, нужно иметь ясное представление о предлагаемой работе, а также о специфических навыках и личностных качествах, необходимых для успешного ее выполнения. Эта цель может быть достигнута поэтапно, как показано на рис. 6.4.1.



Рис. 6.4.1. Порядок определения требований к работе и кандидату

При этом важно подумать не только о том, обладает ли кандидат необходимыми техническими навыками, необходимыми для выполнения предлагаемой работы, но и о том, насколько он совместим с культурой организации.

Принцип совместимости человека не только с работой, но и с организацией предполагает более детальное ознакомление претендентов с контекстом предлагаемой работы, включая трудности и проблемы, с ней связанные. Претендент должен понять, с каким стилем управления он встретится, с каким подходом к бизнесу, с какими темпами изменений и т.д. «Приукрашивание» работы при найме нередко приводит к тому, что разочарованный новый работник вскоре покидает организацию, а она несет дополнительные затраты денег и времени менеджеров на повторение процессов поиска и отбора необходимого персонала.

Правильная подготовка к найму персонала может быть представлена в виде выполнения нескольких этапов (см. рис. 6.4.1):

1. Анализ работы (детальное изучение содержания работы)
2. Анализ организации (изучение контекста работы, выяснение требований и ограничений, которые должен будет учитывать работник)

3. Составление должностной инструкции (систематизированное изложение результатов анализа в виде описания обязанностей и заданий, возлагаемых на исполнителя данной работы)

4. Определение требований к кандидату (определение характеристик, которыми должен обладать претендент для успешного выполнения работы).

Задание 1.

Выберите некоторую конкретную работу, с которой вы хорошо знакомы, и проведите ее анализ, используя «Контрольный список вопросов для анализа работы». Обратите внимание на необходимость учета организационного контекста работы.

Задание 2.

Основываясь на результатах анализа работы, составьте должностную инструкцию, определяющую, за что ответственен исполнитель конкретной работы, и что он должен делать. Пример составления такой инструкции вам будет предложен преподавателем.

Задание 3.

Составьте перечень требований к кандидату на рассматриваемую должность. При этом необходимо учесть результаты выполнения предыдущих заданий. Пример составления подобных требований будет предложен преподавателем.

Приложение 6.5. Формат спецификации требований к работнику

Характеристики	Необходимые требования	Желательные требования	Как проверяется?
Физические характеристики			
Интеллектуальные способности			
Образование и квалификация			
Опыт, тренинг и навыки			
Личностные качества			
Особые условия			

Пример персональной спецификации для должности менеджера отдела снабжения

Характеристики	Существенные/минимальные требования	Желательные требования	Как проверяется?
Физические характеристики	Хорошее состояние здоровья Редкие невыходы на работу по болезни	Превосходное состояние здоровья	Медицинская карточка. Данные от предыдущего работодателя
	Опрятная внешность	Интеллигентная внешность Производит хорошее впечатление на окружающих. Способен подолгу работать в напряженных условиях	Собеседование Дает примеры на собеседовании
Интеллектуальные способности	Принадлежность к лучшим 50% по сообразительности, вербальным и арифметическим способн.	Принадлежность к лучшим 30% по сообразительности, вербальным и арифметическим способностям	Возможное использование отборочных тестов
Образование и квалификация	Хорошие оценки в школе и особые способности к английскому языку	Отличные оценки в школьном аттестате зрелости или эквивалент Сертификату или	Свидетельства об образовании
Опыт и навыки	Членство в профессиональной ассоциации	Членство в профессиональном институте.	Подтверждающие документы Автобиография
	Пятилетний опыт работы в сфере снабжения	Десятилетний опыт работы в сфере снабжения	
	Двухлетний опыт руководства малым подразделением	Успешное руководство высококвалифицированным персоналом Успешное прохождение престижных курсов тренинга по менеджменту. Хорошая коммуникабельность Свободное владение двумя европейскими языками.	Автобиография/ Примеры на собеседовании. Свидетельства о прохождении тренинга или квалификации
	Способность писать хорошие отчеты и разбираться в основных финансовых документах.	Способность планировать, организовывать координировать и контролировать работу в напряженных условиях	Автобиография/ Примеры на собеседовании
Личностные качества	Карьера, подтверждающая способность приспосабливаться к нормальным социальным условиям.	Зрелость и умение ладить с людьми.	Собеседование
	Успешно справляется с проблемами и изменениями, способен предлагать новые подходы к работе.	Способен общаться с людьми любого уровня Опыт взаимодействия с внешними клиентами	Автобиография

Особые условия	<p>Возможность работать сверхурочно и в выходные дни.</p> <p>Возможность ездить в командировки к поставщикам</p>	<p>Готовность к сверхурочной работе, к переводу в зарубежный филиал компании.</p> <p>Высокая мобильность и наличие действительных водительских прав</p>	<p>Собеседование.</p> <p>Личный опыт</p>
----------------	--	---	--

(Источник: Cowling and Mailer)

Приложение 6.6. Контрольные вопросы для проверки требований

Подумали ли Вы о качествах, необходимых кандидату для того, чтобы справляться с наиболее трудными аспектами Вашей работы?

Рассмотрели ли Вы какие-то особые качества, необходимые кандидату для того, чтобы «вписаться» в культуру Вашей организации?

Насколько тщательно ли Вы обдумали уровень образования и тренинга, необходимый для успешного выполнения Вашей работы? Помните, что официальные дипломы - лишь одно из средств узнать, что кандидаты могут Вам предложить. Навыки и опыт, приобретенные в самых разнообразных условиях, например таких, как воспитание детей, работа в добровольных общественных организациях или хобби, иногда могут оказаться именно тем, что нужно.

Не оказались ли в вашем списке жесткие требования к возрасту, физическим способностям или трудовому стажу, которые могут показаться сомнительными с точки зрения принципа равных возможностей и представлять собой «скрытую дискриминацию» (под которой понимается установление критериев, которые фактически лишают права на работу некоторых кандидатов из-за этнической принадлежности, пола, возраста, инвалидности и т. д.)?

Указали ли Вы, какие качества и черты кандидата являются существенными, а какие желательными? Помните, что если Вы объявляете некое качество существенным, Вы должны быть способны обосновать свое мнение!

Заслуживает ли доверия составленный Вами перечень требований к кандидату? Существуют ли люди, отвечающие Вашим требованиям? Пожелают ли они выполнять предполагаемую работу за предлагаемую зарплату? Что делать, если ответы на эти вопросы, возможно, будут отрицательными?

Приложение 6.7. Привлечение кандидатов и подготовка к собеседованию

После определения критериев, которым должен удовлетворять индивидуум, чтобы выполнять предполагаемую работу, начинается следующий этап – поиск индивидуума, удовлетворяющего этим критериям. Мы должны оповестить людей о наличии вакансии. Но прежде чем давать дорогостоящие рекламные объявления в газетах или профессиональных журналах, надо рассмотреть другие возможные варианты. Существует множество методов оповещения потенциальных кандидатов о вакансии, помимо традиционной рекламы в прессе. В качестве примера могут рассматриваться следующие альтернативные способы поиска кандидатов:

- личные связи и контакты;
- объявления внутри организации;
- агентства по трудоустройству и центры занятости;
- консультанты по отбору персонала, которые могут провести первичный отбор кандидатов;
- консультанты по поиску кандидатов на должности высших руководителей («охотники за головами»), которые попытаются найти подходящих кандидатов;
- слухи о вакансии, распространяемые персоналом Вашей организации (во избежание дискриминации этот процесс должен сопровождаться формальными процедурами);
- прежние кандидаты;
- заявления о приеме на работу, подаваемые кандидатами вне связи с процессом поиска и отбора;
- Интернет и Социальные связи.

Рекламирование вакансии

Затраты на рекламу могут составлять значительную часть общих затрат на поиск персонала, поэтому надо обеспечить максимальный отклик на рекламу при минимально возможных затратах. Существенными являются следующие факторы:

- содержание объявления (ключевые аспекты работы, расположение рабочего места, зарплата и так далее);
- средства массовой информации, используемые для размещения рекламы (общенациональные и местные газеты, профессиональные журналы, местные издания и так далее);
- время и продолжительность размещения рекламы.

Очень большое значение имеет выбор места размещения рекламы. Если требуется профессионал со специальными навыками, то подходящий отраслевой журнал может оказаться намного эффективней, чем общенациональная газета. Если организация намерена принять на работу представителей определенных групп, например, инвалидов, то лучшим вариантом могут оказаться вебсайты или журналы соответствующих общественных объединений.

Точно так же, как содержание объявления должно поощрять подходящих людей подавать заявления, оно должно также предотвращать подачу заявлений неподходящими людьми. Значительное рабочее время многих людей может быть потрачено на отсеивание заявлений от заведомо бесперспективных кандидатов, да и непорядочно по отношению к кандидатам – порождать ложные ожидания. В большинстве своем информация, содержащаяся в объявлении, должна основываться на результатах анализа работы, должностной инструкции и перечне требований к кандидату.

Содержание объявления о вакансии

Объявление о вакансии должно быть правдивым, а также должно отражать реальные существенные сведения, относящиеся к конкретной работе. Обычно принято отражать следующие аспекты:

- название должности в терминах, понятных читателю, т.е. без использования жаргона;
- название организации, род ее деятельности и географическое расположение рабочего места;
- цели работы и должностные обязанности;
- требуемая квалификация и необходимый опыт (краткое изложение требований к кандидату);
- заработная плата и дополнительные льготы;
- реальные перспективы продвижения по службе;
- способ подачи заявлений (например, можно попросить прислать резюме/автобиографию и предложить обращаться за бланком заявления и дополнительными сведениями по телефону или в письме);
- последняя дата приема заявлений (если таковая установлена).

Помните, что рекламирование вакансии одновременно предоставляет организации возможность оказывать влияние на целевые аудитории общества, то есть попутно заниматься развитием имиджа компании. Следует также иметь в виду, что во многих странах существует антидискриминационное законодательство, запрещающее любые формы дискриминации, прямой или

скрытой, на основе этнической принадлежности, инвалидности, цвета кожи, пола или семейного положения.

Дополнительные сведения, бланки заявлений и работа с документами

Один из способов более подробно, чем в рекламном объявлении, описать вакансию – разослать дополнительные сведения людям, откликнувшимся на объявление. Среди прочего в таком сообщении можно сообщить, например, о происходящих или запланированных изменениях в организации. Организация может попросить каждого откликнувшегося кандидата представить резюме или автобиографию. Полезно уже на этом этапе попросить кандидатов указать возможные источники рекомендательных писем, но при этом надо учитывать, что некоторые кандидаты возражают, чтобы их нынешние работодатели узнали об их поисках новой работы до получения официального предложения.

Административное сопровождение процесса найма сводится, в основном, к канцелярской работе, но это не означает, что этот аспект можно игнорировать. Ниже перечисляются некоторые моменты, которые следует иметь в виду.

- Кандидатам обычно не терпится узнать судьбу их заявлений, так что надо заранее решить, как контактные лица организации будут реагировать на ожидаемые звонки.
- Бланки заявлений и дополнительные сведения должны быть готовы к немедленной отправке кандидатам после их обращения в организацию. Не надо забывать регистрировать людей, которым они отправлены.
- Регистрируйте заполненные бланки заявлений, резюме и другие дополнительные запрошенные документы, и отправляйте кандидатам подтверждения о получении, желательно, с указанием, каким будет следующий шаг.
- Постарайтесь уделить кандидатам, которых Вы намерены пригласить на собеседование, достаточно времени. Предоставьте им свободу выбора даты и времени собеседования в допустимых пределах и узнайте об их особых потребностях. Необходимо также сообщить имя и телефон работника, у которого они могут получить необходимые сведения. Убедитесь, что им известно, куда и когда они должны прибыть для собеседования.
- Пошлите вежливые письма с извинениями кандидатам, не попавшим в сокращенный список, сразу после того, как Вам станет ясно, что они Вам не потребуются.
- Если Вы намерены использовать рекомендательные письма, Вы должны отправить запросы как можно раньше, чтобы предоставить достаточно времени их авторам и получить эти письма до собеседования. Если Вы намерены запросить

отзыв у нынешнего работодателя кандидата, перед отправкой запроса убедитесь в том, что кандидат не возражает против этого.

- Регистрируйте всю отправляемую и получаемую корреспонденцию на каждом этапе.

Составление сокращенного списка

Обычно в сокращенном списке оставляют около шести кандидатов на одну должность, хотя точное количество зависит от времени, которым Вы располагаете для проведения собеседований, и количества имеющихся перспективных кандидатов. Главная цель заключается в том, чтобы в сокращенном списке оказались действительно лучшие кандидаты. Лучший способ достижения этой цели – применить рациональный систематический подход. Иными словами, вместо того, чтобы полагаться на интуицию, надо систематически использовать критерии, сформулированные в перечне требований к кандидату. Будет разумно первыми исключить из списка тех кандидатов, которые в значительной степени не соответствуют наиболее важным критериям. Подготовку сокращенного списка желательно сопровождать заметками и комментариями. Без этого впоследствии будет трудно вспомнить и объяснить причины, по которым было принято решение пригласить на собеседование или, наоборот, исключить из списка того или иного кандидата.

Отборочное собеседование

Цель отборочного собеседования – определить, заинтересован ли кандидат в получении работы и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

- разъяснить кандидату содержание работы и особенности организации, включая детали введения в должность и испытательного срока;
- установить взаимные ожидания обеих сторон, включая реалистичное и честное обсуждение любых потенциальных трудностей (если это уместно);
- помочь кандидату понять, действительно ли он желает получить предлагаемую работу.

Проведение отборочного собеседования – не простое дело, поэтому предпочтительно (а некоторые организации приняли это за правило), чтобы каждый интервьюер, участвующий в отборочных собеседованиях, прошел соответствующий тренинг. Большинство менеджеров верят, что они достаточно компетентны для проведения собеседований, и лишь очень немногие тщательно анализируют свою практику интервьюирования и размышляют о способах повышения своей эффективности. До начала собеседования необходимо принять

несколько важных решений, таких, как решения о количестве членов и составе отборочной комиссии, о распределении ролей между ее членами. Проводить собеседование в одиночку трудно, хотя бы потому, что при этом увеличивается вероятность проявления субъективности.

Подготовка является чрезвычайно важным этапом перед проведением отборочного собеседования. Ниже указаны четыре аспекта, которые должны быть учтены во время подготовки к отборочному собеседованию, и приведен ряд примеров.

Вопросы, решаемые при подготовке к собеседованию

Что необходимо интервьюеру(ам) для проведения собеседования?

- Должностная инструкция и перечень требований к кандидату.
- Заполненные бланки заявлений о приеме на работу, автобиографии и так далее.
- Подробные условия найма: часы работы, заработная плата, дополнительные льготы и так далее.
- Информация об общих перспективах, тренинге и введении в должность.

Что необходимо кандидатам?

- Точная информация о месте и времени проведения собеседования; встреча по прибытии.
- Возможность свободного доступа к местам общего и специального пользования: туалет или средства удовлетворения особых потребностей (например, потребностей инвалидов).
- Комфортабельные условия для ожидания.

Требования к месту проведения собеседования

- Комфортабельное помещение.
- Исключение прерываний и других причин дискомфорта и отвлечения внимания, таких, как внешние шумы, низкая или высокая температура, неудобная мебель и т. д.
- Доступность для людей с особыми потребностями

Требования к хорошему собеседованию

- Структурированный план собеседования, помогающий интервьюеру(ам) установить наличие у кандидата искомых качеств и определить:

способен ли кандидат выполнять предлагаемую работу (оценка соответствия перечню требований к кандидату);

будет ли кандидат выполнять работу (оценка мотивации и обязательности);

соответствует ли кандидат организации (оценка совместимости человека и организации).

(Примечание: хорошо продуманный перечень требований к кандидату должен включать в себя критерии, связанные со всеми тремя указанными аспектами).

- Ясное представление о темах вопросов к каждому кандидату для оценки его соответствия критериям пригодности.

- Соглашение относительно распределения ролей между членами отборочной комиссии; необходимо установить, кто будет председателем и какого рода вопросы будет задавать каждый член комиссии.

- Заранее определенная оптимальная продолжительность собеседования: достаточное время для каждого кандидата, и не слишком большое количество кандидатов, прослушиваемых за один день.

Собеседование состоит из нескольких отчетливо воспринимаемых этапов, и кандидаты имеют определенные ожидания относительно того, что и когда должно происходить. Следует стараться избежать чрезмерной формализации и уметь проявлять гибкость, когда это необходимо.

- Одни и те же темы вопросов должны использоваться для всех кандидатов.
- Вопросы должны позволять провести сравнение характеристик каждого кандидата с перечнем требований к кандидату или требованиями должностной инструкции.

Ниже приведены примеры вопросов, которые могут оказаться полезными для выяснения совместимости кандидата и организации.

1 Не могли бы Вы сравнить культуры организаций, в которых Вы работали прежде и объяснить, как различия их организационных культур повлияли на вашу работу?

2 На какой работе Вы были наиболее счастливы? (этот вопрос сопровождается следующим) Какие особенности организации обуславливали такое Ваше чувство?

3 По каким причинам Вы принимали решения о поступлении на работу в организации, в которых Вам довелось работать прежде?

4 Какие факторы определили Ваше решение расстаться с Вашим

нынешним работодателем?

5 Как оценивается эффективность Вашей нынешней работы?

6 Как Вы справляетесь с работой в составе команды?

7 О каких утратах Вы сожалели, покидая каждую из организаций, в которых Вам довелось работать прежде?

Умение контролировать ход собеседования

Второй ключевой навык, необходимый для результативного проведения собеседования, – способность заставить кандидата говорить о вещах, которые Вам необходимо знать. Различные виды собеседования требуют различной степени контроля. Хороший интервьюер умеет изменять свой стиль по ходу собеседования в зависимости от обстоятельств. Чтобы быть способным направлять ход собеседования в точном соответствии с планом, необходимо знать доступные средства управления. Это могут быть надлежащие типы вопросов, поощряющие возгласы и невербальные сигналы (взгляды в глаза собеседнику, фронтальное расположение, кивание головой или улыбки, когда это уместно).

Умение слушать

Третьим существенным навыком является способность к активному слушанию. Это означает, что Вы должны полностью сконцентрироваться на ответах собеседника и, когда это уместно, обдумывать услышанное и кратко подводить промежуточные итоги. Помните о факторах – личностных и внешних, – которые могут повлиять на вашу способность воспринимать и интерпретировать сигналы, таких, как членораздельность речи, внешние шумы, температура в помещении и так далее.

Умение оценивать информацию

Четвертый навык, которым Вы должны владеть, связан с оценкой того, что Вы выслушиваете от кандидата. По ходу собеседования Вы должны оценить, являются ли ответы на Ваши вопросы полезными свидетельствами пригодности кандидата для выполнения предлагаемой работы или они поверхностны.

Приложение 6.8. Примеры вопросов для отборочного интервью

Блок вопросов	Характеристика
Вопросы, требующие краткого ответа (общие вопросы)	<p>Общие вопросы подходят в случаях, когда вы хотите подтвердить тот или иной факт или проверить полученную ранее информацию.</p> <p>Пример общих вопросов: «Вы можете начать работать в понедельник?», «Вы работали в компании X на протяжении десяти лет?»</p>
Вопросы, требующие развернутого ответа (открытые вопросы)	<p>Логически этот тип вопросов является противоположностью первому типу. Отвечая на открытый вопрос, кандидат не сможет ограничиться одним словом, поэтому ответ должен быть развернутым. Например, такой вопрос, как «Насколько успешно получается у вас работать в условиях прессинга?», является открытым. Предполагается, что кандидат ответит подробно.</p> <p>Подобные вопросы обычно начинаются со слов: «Мне бы очень хотелось узнать о том, как вы...», «Не могли бы вы рассказать мне...»</p>
Вопросы о предыдущем опыте работы	<p>В последнее время на подобных вопросах начал основываться особый стиль проведения собеседования.</p> <p>Вопросы о предыдущем опыте работы основываются на предположении о том, что действия, совершенные в прошлом, могут предопределять действия в будущем. Считается, что на новом месте человек будет трудиться так же, как и на предыдущих. С точки зрения логической структуры эти вопросы являются открытыми.</p> <p>Подобные вопросы обычно начинаются с фраз: «Расскажите мне о том, как вы...», «Приведите пример того, как...», «А когда вы занимали должность...». Задавать такие вопросы следует в самом начале собеседования, чтобы кандидат сразу понял, что от него требуется детальное описание прошлого опыта</p>
Вопросы о слабых сторонах кандидата	<p>В процессе собеседования часто возникает искушение поверить, что, если кандидат силен в какой-то одной области, значит, и в других сферах он покажет блестящие результаты. Однако так бывает далеко не всегда, поэтому необходимо узнать и о слабых сторонах соискателя.</p> <p>Задайте один из следующих вопросов: «Все это прекрасно. А можете ли вы припомнить какой-нибудь случай из своей практики, когда вы были не на высоте?», «Приведите пример того, чем вы не стали бы гордиться?», «Какие обязанности казались вам наиболее сложными (неинтересными и т. п.)»</p>
Вопросы о негативных	<p>Какой-либо из предыдущих ответов мог вызвать у вас беспокойство. Например, кандидат рассказал о случае, когда</p>

чертах кандидата	<p>для достижения определенной цели он счел необходимым действовать в обход своего непосредственного руководителя. Теперь вам следует приложить усилия, чтобы побольше выяснить об отрицательных чертах этого кандидата.</p> <p>Вы можете начать вопрос с фразы: «Это интересно, знаете ли. Давайте еще поговорим о тех случаях в вашей практике, когда вам приходилось...»</p>
Рефлексивные вопросы	<p>Позволяют перейти от одной темы к другой, помогают контролировать ход беседы вне зависимости от того, насколько словоохотлив ваш собеседник. Если кандидат начинает заваливать вас ненужной информацией о своей предыдущей работе, его можно легко прервать с помощью рефлексивного вопроса. Для этого достаточно к своему вопросу добавить фразу «не так ли (хорошо)?». Например: «Времени у нас не так много, и я считаю, что неплохо было бы перейти к другому вопросу, не так ли?».</p> <p>Ответом кандидата (рефлексом) будет согласие, что позволит разговору продвигаться дальше в нужном вам направлении</p>
Зеркальные утверждения (повтор фраз)	<p>Вы повторяете или перефразируете какое-либо ключевое утверждение (заявление), а затем молча наблюдаете за собеседником, время от времени кивая и слушая его с видимым интересом. Подобный прием используется для того, чтобы выделить суть ответа вашего собеседника и выяснить как можно больше подробностей. Ваша задача — повторить какое-либо высказывание («Итак, если вам случается опоздать на работу на два часа, то вы потом на эти два часа задерживаетесь, чтобы сделать то, что должны были»), затем замолчать и позволить кандидату подробно высказаться по поводу этой фразы</p>
Альтернативные вопросы	<p>Альтернативными вопросами очень часто злоупотребляют, так как они позволяют интервьюеру демонстрировать свою власть.</p> <p>Сама форма вопроса требует, чтобы кандидат выбрал один из двух вариантов. Например: «Что, на ваш взгляд, является меньшим злом: растрата или мошенничество?».</p> <p>Наиболее эффективен следующий способ использования подобных вопросов. Вначале вы рассказываете о случае из реальной жизни, когда решить проблему можно было при помощи двух разных подходов. Затем эту же ситуацию нужно представить в виде вопроса, который начинался бы со слов: «Интересно узнать, а что бы вы сделали, если...» или «Какое решение вы предложили бы в ситуации, когда...»</p>
Рефлексивные вопросы, содержащие отчасти правильную информацию	<p>Применяются, чтобы разговорить человека, который во всем и со всем согласен; в беседе с некомпетентными людьми, с чудаками, которые никак не желают предоставлять информацию, а также с теми, кто вполне компетентен,</p>

	<p>но закомплексован.</p> <p>Метод заключается в следующем: нужно привести отчасти правильное высказывание и попросить кандидата согласиться с ним. Например: «Я всегда считал, что обслуживание клиента начинается с того момента, когда он оплачивает счет. Вы согласны со мной?».</p> <p>Ответы могут быть очень интересными</p>
Наводящие вопросы	<p>Применяются, чтобы подтолкнуть слушателя к выбору определенного ответа. Наводящие вопросы часто возникают случайно, когда интервьюер рассказывает о специфике компании, в которой хочет работать кандидат.</p> <p>Нельзя сказать, что наводящие вопросы совсем не рекомендуется использовать. Как и общие вопросы, они должны применяться в соответствующей обстановке. Лучше всего задавать их, чтобы получить подтверждение какой-либо информации и заставить кандидата более подробно изложить свою точку зрения на какую-либо тему. В любом случае наводящие вопросы не должны использоваться в самом начале собеседования. Также их не следует задавать наряду с рефлексивными вопросами</p>
Перефразирование вопроса	<p>Плохо сформулированный вопрос теряет свою значимость и приводит к тому, что вы можете получить неполную или неверную информацию. Почти каждый вопрос можно перефразировать, благодаря чему эффективность задаваемых вопросов и ценность получаемых ответов зависит лишь от вас самих. Если вы чувствуете, что в ответе чего-то не хватает, попробуйте перефразировать вопрос</p>
Вопросы-«погонялки»	<p>Если вы не удовлетворены ответом, попросите собеседника: «Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее. Это очень интересно» или «Не могли бы вы привести еще какой-нибудь пример?». Вы можете выслушать ответ, а затем добавить: «Что вы почерпнули из этого примера?». Это прекрасный метод, который поможет вам оценить способности кандидата к размышлению и оценке, а также узнать о его эмоциях. Кроме того, пока кандидат будет отвечать, у вас окажется достаточно времени для того, чтобы спланировать дальнейший ход беседы</p>

Источник: <http://hr-portal.ru/tool/bloki-voprosov-dlya-intervyu>

<http://hr-portal.ru/blog/25-velikolepnyh-voprosov-dlya-sobesedovaniya>

25 великолепных вопросов для собеседования



Не знаете, о чем спрашивать соискателей на собеседовании? Предлагаем вашему вниманию 25 беспроигрышных вариантов.

1. Почему вы оказались здесь?
2. Пожалуйста, опишите себя одним словом.
3. Расскажите о своей неудаче. Что конкретно произошло и чему вы научились?
4. Каким достижением вы больше всего гордитесь? Почему?
5. Какие качества коллег раздражают вас больше всего? Какие качества вы цените в них больше всего?
6. Каким образом вы извлекаете выгоду из своих достоинств? Как вы компенсируете свои недостатки?
7. Если спросить вашего нынешнего руководителя о вашем самом большом достоинстве, что он ответит?
8. Как вы думаете, какая ваша черта раздражает его больше всего?
9. Что вы хотели бы в себе улучшить? Есть ли у вас план, как это сделать?
10. Какие изменения вы внесли в процесс совместной работы, чтобы он был более эффективным?

11. Как вы думаете, какими важными качествами обладают все успешные люди? Как вы оцениваете себя по этим параметрам?
12. Как вы принимаете решения?
13. Если бы вы могли принимать помощь и советы от одного-единственного человека в мире, кто бы это был? Почему?
14. Расскажите о ситуации, в которой вы были предельно честны, несмотря на возможные риски и последствия.
15. Что бы вы сделали, если бы кто-то из коллег пытался оспорить принятое вами важное бизнес-решение?
16. Опишите свой карьерный кризис. Какую должность вы занимали? Как вы решили проблему? Каковы были результаты?
17. Опишите ситуацию, в которой вам пришлось делать то, что вы не умели. Как вы с ней справились?
18. Опишите руководителя, который мог бы извлечь максимальную пользу из ваших способностей.
19. Что могло бы заставить вас охотно приходить на работу каждое утро?
20. Что бы вы сделали, если бы руководитель принял решение, противоречащее вашим убеждениям?
21. Какой аспект работы в нашей компании привлекает вас больше всего?
22. Какой аспект работы в нашей компании вызывает у вас страх?
23. Опишите варианты развития событий, в которых вы могли бы принести ущерб компании.
24. Предположим, мы вас наняли. Год спустя в пятницу вечером вы приходите домой и думаете, что наше предложение - это лучшее, что случилось с вами в жизни. Что должно произойти за этот год, чтобы вы испытали подобные чувства?
25. Какие вопросы я должен был задать, но не задал?

<http://hr-portal.ru/blog/100-voprosov-dlya-sobesedovaniya>

100 вопросов для собеседования



Разумеется, нельзя заранее узнать о том, что заинтересует вашего собеседника, однако быть готовым к любым возможным вариантам никогда не помешает. Именно поэтому мы составили для вас список из 100 возможных вопросов.

Вряд ли вам придется отвечать на каждый из них, все-таки рекрутеры обычно не настолько жестоки.

Придется ли вам отвечать хотя бы на один из них? Вполне вероятно.

Насколько разумно готовить ответы, даже если они вам не пригодятся? На все сто!

Начнем.

Базовые вопросы:

Расскажите о себе.

Каковы ваши сильные стороны?

Каковы ваши слабые стороны?

Почему вы хотите получить эту работу?

Каким вы видите себя через пять лет с точки зрения карьеры?

Опишите идеальную компанию.

Что привлекает вас в нашей компании?

Почему мы должны нанять именно вас?

Что в предыдущей работе нравилось вам меньше всего?

В какой период вы чувствовали максимальное удовлетворение от работы?

Чем вы отличаетесь от остальных кандидатов?

Опишите свои обязанности на предыдущем месте работы.

Почему вы хотите покинуть текущее место работы?

Что вы знаете об отрасли, в которой функционирует наша компания?

Что вы знаете о нашей компании?

Вы готовы к переезду?

Есть ли у вас вопросы?

Вопросы, характеризующие поведение:

Расскажите о последнем проекте, который вы возглавляли. Опишите достигнутые результаты.

Расскажите о ситуации, в которой вам пришлось по долгу службы выйти за рамки стандартных требований.

Опишите ситуацию, в которой ваша работа подвергалась критике.

Доводилось ли вам работать в команде, члены которой пытались уклониться от своих обязанностей? Как вы справились с той ситуацией?

Доводилось ли вам давать негативную оценку чьей-либо работе? Как вы справились с той ситуацией?

Расскажите о своей главной неудаче. Какие выводы вы сделали?

Что раздражает вас в других людях? Как вы с этим справляетесь?

Что бы вы сделали, если бы руководитель попросил вас сделать то, что противоречит вашим принципам?

Опишите самый сложный период вашей жизни. Как вы справились с этим?

Расскажите об одной из допущенных вами ошибок. Как вы справились с той ситуацией?

Доводилось ли вам конфликтовать с коллегами? Расскажите о том, как вы с этим справились.

Предположим, вы пришли в ресторан и заказали полупрожаренный стейк, однако вам принесли прожаренный. Что бы вы сделали?

Если бы вы обнаружили противозаконную деятельность в компании (например, фальсификацию документов), что бы вы сделали?

Расскажите о задании, которое было вам не по силам. Как вы решили эту проблему?

Расскажите о самом сложном решении, которое вам довелось принять за последние два года. Как вам удалось это сделать?

Предположим, до конца дня вам нужно закончить несколько дел, но при этом вы точно знаете, что времени на все не хватит. Как бы вы поступили?

Вопросы о зарплате:

Назовите желаемый уровень заработной платы.

Сколько вам платили в предыдущих компаниях?

Предположим, я соглашусь с обозначенной цифрой, но при этом предложу вам самостоятельно составить список должностных обязанностей на следующий год. Устроит ли вас такая сделка?

Вопросы о развитии карьеры:

К чему вы стремитесь в плане карьерного роста?

Чего бы вы хотели достичь в течение ближайшего года?

Если вы получите эту работу, к чему вы будете стремиться?

Если бы я попросил вашего предыдущего руководителя порекомендовать вам курсы повышения квалификации, что бы он предложил?

Вопросы по адаптации:

Какими способами вы будете устанавливать доверительные отношения с членами нового коллектива?

Сколько времени понадобится вам на то, чтобы внести весомый вклад в общее дело?

Чем вы будете заниматься в течение первого месяца на новом рабочем месте?

Если вы получите эту работу, чем вы будете заниматься в течение первых трех месяцев?

Дополнительные вопросы

Как бы вы описали свой стиль работы?

Как в вашем понимании выглядит идеальное рабочее окружение?

Какой тип корпоративной культуры нравится вам больше всего?

Расскажите об идеях, которые вам удалось воплотить в жизнь.

Какие техники и инструменты помогают вам организовывать свою работу?

Вы ориентированы на детали или больше склонны видеть картину в целом?

Расскажите о достижениях, которыми вы гордитесь.

Опишите руководителя, который нравился вам больше всего.

Что вы думаете о своем предыдущем руководителе?

Кто сыграл самую важную роль в вашей карьере?

С какими людьми вам удобнее всего работать и почему?

Чем вы больше всего гордитесь?

Чем вы любите заниматься?

Расскажите о своих глобальных мечтах.

Кем вы хотите стать в конечном итоге?

Каковы ваши личные цели?

Что хорошего сказал бы о вас ваш предыдущий начальник?

Что плохого сказал бы о вас ваш предыдущий начальник?

Что сказали бы о вас ваши друзья?

Назовите три положительные качества, которых вам не хватает.

Если бы выбирали сотрудника на эту должность самостоятельно, какие качества кандидатов привлекли бы вас в первую очередь?

Опишите свой характер пятью словами.

Кто повлиял на вашу карьеру больше всего?

Назовите свой главный страх.

О чем вы больше всего жалеете и почему?

Чему вы научились в школе?

Как вы выбрали профессию?

Какой из аспектов предыдущей работы заставит вас скучать по ней?

Назовите свое основное достижение, не связанное с работой.

Какими качествами должен обладать хороший лидер? Какими качествами обычно обладают плохие лидеры?

Какие чувства должен вызывать настоящий лидер - страх или уважение?

Как вы реагируете на отказы?

Готовы ли вы работать с руководителем, который знает меньше вас?

Что вы думаете обо мне?

Расскажите о том, что я не должен знать о вас.

В чем разница между хорошим и исключительным?

Какой автомобиль вы водите?

Если бы вы могли быть в любой точке земного шара, где бы вы были?

Какую книгу вы прочли в последний раз?

Какие журналы вы выписываете?

Какой из прошлогодних фильмов вы считаете самым лучшим?

Что бы вы сделали, если бы выиграли в лотерею?

Кто ваши герои?

Что вы любите делать для того, чтобы развлечься?

Чем вы занимаетесь в свободное время?

Поделитесь своим любимым воспоминанием из детства.

Головоломки

Сколько раз в день встречаются стрелки на часах?

Как взвесить самолет без весов?

Назовите 10 способов использования карандаша (помимо письма).

Продайте мне этот карандаш.

Если бы вы были животным, то каким?

Зачем нужен ворс на теннисном мяче?

Какой суперсилой вы хотели бы обладать и почему?

Если бы вы могли исключить из состава США один из штатов, какой штат вы бы выбрали и почему?

Закройте глаза и подробно объясните мне, как завязать шнурки.

Читайте также: Распространенные вопросы для собеседования. [Часть 1](#), [Часть 2](#), [Часть 3](#), [Часть 4](#)

ПРИЛОЖЕНИЯ 7

Приложение 7.1. Вопросник Хони и Мамфорда по стилям обучения

Вопросник, приведенный в Табл.1, построен так, чтобы помочь вам выявить предпочитаемый вами стиль обучения.

Если вы более согласны, чем не согласны с каким-либо утверждением, то поставьте против него «1». Если вы более не согласны, чем согласны – поставьте против него «0». Обязательно отметьте каждый пункт (вопрос) одной из этих цифр.

Таблица 1. Вопросник Хони и Мамфорда

01	Я имею четкие убеждения относительно того, что является правильным, а что неправильным, что хорошо, а что плохо	
02	Я часто действую без учета возможных последствий	
03	Я имею склонность решать задачи, продвигаясь вперед шаг за шагом	
04	Я полагаю, что формальные процедуры ограничивают людей	
05	Я имею репутацию человека, который говорит то, что думает, просто и прямо	
06	Я часто нахожу, что действия, основанные на чувствах, являются такими же разумными, как и действия, основанные на тщательном обдумывании и анализе	
07	Мне нравится такой вид работы, при котором я имею время для тщательной подготовки и выполнения	
08	Я часто спрашиваю людей об их основных убеждениях	
09	Наиболее существенным является вопрос, работает ли это на практике	
10	Я активно стремлюсь к приобретению нового опыта	
11	Когда я слышу о какой-то новой идее или подходе, я немедленно начинаю работать над их применением на практике	
12	Я приверженец самодисциплины, такой, как соблюдение диеты, выполнение регулярных физических упражнений, поддержание определенного режима дня	
13	Я горжусь тем, что делаю работу тщательно	
14	Лучше всего мне работается с логично и аналитически мыслящими людьми, и менее хорошо – с людьми, ведущими себя спонтанно и "нерационально"	
15	Я забочусь о корректности интерпретации доступных мне данных, и избегаю поспешных выводов	
16	Мне нравится принимать решения осторожно, после взвешивания альтернативных вариантов	
17	Новые, необычные идеи меня привлекают в большей степени, чем известные и уже проверенные на практике	

18	Мне не нравится неупорядоченность чего-либо, я предпочитаю, чтобы все было систематизировано и соответствовало определенной модели	
19	Я придерживаюсь установленных процедур до тех пор, пока считаю их эффективными для выполнения работы	
20	Мне нравится соотносить мои действия с некоторыми общими принципами	
21	В дискуссиях мне нравится добираться до сути	
22	Я склонен общаться, соблюдая дистанцию, и поддерживать более формальные отношения с людьми на работе	
23	Мне удастся успешно справляться с новыми и разнообразными задачами	
24	Мне нравятся люди, ведущие себя спонтанно и любящие шутки	
25	Я уделяю пристальное внимание деталям, прежде чем делаю какие-либо выводы и заключения	
26	Мне трудно генерировать спонтанные идеи под влиянием момента	
27	Я верю в возможность немедленного постижения сути вопроса	
28	Я осторожен и не делаю слишком поспешных выводов	
29	Я предпочитаю иметь как можно больше источников информации: чем больше данных, тем лучшая возможность предоставляется для обдумывания - есть из чего выбрать	
30	Легкомысленные люди, которые ко всему относятся недостаточно серьезно, обычно раздражают меня	
31	Я выслушиваю точку зрения других людей, прежде чем самому что-то предпринять	
32	Я предпочитаю открыто выражать свои чувства	
33	В дискуссиях мне нравится наблюдать за поведением других участников	
34	Я предпочитаю реагировать на события спонтанно и гибко, а не планировать ответ заранее	
35	Я склонен увлекаться техническими приемами, такими, как системный анализ, блок-схемы и алгоритмы, ветвящиеся программы, ситуационное планирование и т.д.	
36	Меня беспокоит, если я должен напряженно работать, чтобы уложиться в сжатые сроки	
37	Я склонен оценивать идеи по их практическому воплощению	
38	Спокойные, вдумчивые люди заставляют меня чувствовать себя неловко	
39	Меня раздражают люди, которые действуют слишком поспешно	
40	Важно пользоваться настоящим, а не размышлять о прошлом или будущем	

41	Я думаю, что решения, основанные на вдумчивом анализе всей информации, являются более разумными, чем основанные на интуиции	
42	Я склонен быть требовательным к себе и другим и добиваться совершенства во всем, особенно в работе	
43	Во время обсуждений я обычно предлагаю множество неожиданных, стихийных идей	
44	На совещаниях я выдвигаю практичные, реалистические идеи	
45	Часто правила существуют для того, чтобы они нарушались	
46	Я предпочитаю отдалиться от ситуации и рассмотреть все перспективы	
47	Я умею видеть несообразности и слабости в аргументах, приводимых другими людьми	
48	В целом я больше говорю, чем слушаю	
49	Часто я вижу лучшие, более практичные способы выполнения чего-либо	
50	Я думаю, что многие письменные доклады следует сократить, оставив самую суть	
51	Я полагаю, что рациональное, логическое мышление сегодня должно занять ведущее положение	
52	Я более склонен обсуждать конкретные вопросы, чем участвовать в светских разговорах	
53	Мне нравятся люди, которые охотнее подходят к проблемам с реалистической, а не с теоретической точки зрения	
54	В ходе обсуждений меня раздражают отклонения от темы и вопросы, не относящиеся к делу	
55	Если мне нужно написать доклад, я склонен проработать множество вариантов перед тем, как остановиться на окончательной версии	
56	Я стараюсь проверять идеи, чтобы убедиться, что они работают на практике	
57	Я стремлюсь найти ответ посредством логического подхода	
58	Мне нравится много говорить	
59	При обсуждении я часто нахожу, что я реалист, придерживающийся сути дела и избегающий длинных рассуждений	
60	Прежде чем составить свое мнение, надо тщательно обдумать альтернативные варианты	
61	Во время дискуссий я стараюсь быть беспристрастным и объективным	
62	Во время дискуссий я занимаю сдержанную позицию, а не позицию лидера, и не склонен много говорить	

63	Мне нравится, что я могу соотносить текущие действия с более долгосрочной и более глобальной перспективой	
64	Когда что-то идет не так, я стремлюсь быстрее закончить с этим и учесть в своем дальнейшем опыте	
65	Я склонен отвергать сумасбродные, неожиданные идеи как непрактичные	
66	Лучше все тщательно обдумать, прежде чем действовать	
67	В целом я охотнее слушаю, чем говорю	
68	Я склонен быть жестким с теми людьми, которые не принимают логический подход	
69	В большинстве случаев я верю, что цель оправдывает средства	
70	Я не придаю значения тому, задеты ли чувства людей, пока работа не закончена	
71	Я нахожу стесняющим обстоятельством наличие конкретных целей и планов	
72	Я из тех людей, кто любит превращать жизнь в вечеринку	
73	Я предпочитаю делать то, что является целесообразным для успешного выполнения работы	
74	Мне быстро надоедает методичная, длительная работа	
75	Я строг при анализе основных предположений, принципов и теорий, связывающих факты и события	
76	Мне всегда интересно знать, что думают другие люди	
77	Я предпочитаю, чтобы совещания проводились методично, основываясь на принятой повестке дня и регламенте	
78	Я избегаю субъективных мнений ли неоднозначных тем	
79	Я получаю удовольствие от драмы и волнений кризисной ситуации	
80	Люди часто считают, что я не чувствителен к их переживаниям	

Подсчет очков

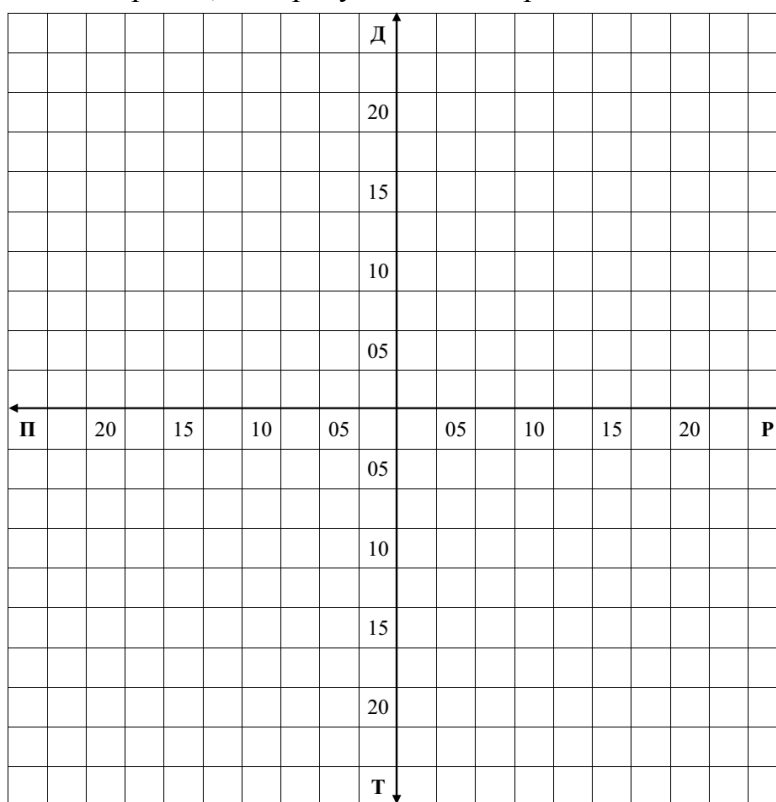
Ниже, в Табл. 2, перечислены номера вопросов анкеты, которую Вы только что заполнили. Перенесите в соответствующие ячейки этой таблицы единицы и нули, которые Вы поставили при заполнении анкеты. Подсчитайте количество единиц в каждом из четырех столбцов и запишите результаты в таблице под столбцами.

Таблица 2. Подсчет очков

02		07		01		05	
04		13		03		09	
06		15		08		11	
10		16		12		19	

17		25		14		21	
23		28		18		27	
24		29		20		35	
32		31		22		37	
34		33		26		44	
38		36		30		49	
40		39		42		50	
43		41		47		53	
45		46		51		54	
48		52		57		56	
58		55		61		59	
64		60		63		65	
71		62		68		69	
72		66		75		70	
74		67		77		73	
79		76		78		80	
«Деятель» (Д):		«Рефлексирующий» (Р):		«Теоретик» (Т):		Прагматик (П):	

Отложите подсчитанные очки на соответствующих осях диаграммы Рис. 1 и соедините их линиями, построив, таким образом, четырехугольник с вершинами на осях.



Приложение 7.2. Характеристики стилей обучения (Хони & Мамфорд)

Все люди имеют различные **стили обучения**. Определение подходящего стиля помогает выбрать оптимальный подход к обучению и личному развитию сотрудника.

Британские психологи Питер Хони и Алан Мамфорд (Honey and Mumford, 1986) разработали тест, который широко применяется в HR-менеджменте. Они выделили четыре стиля: деятель, мыслитель, теоретик и прагматик.

Определения Хони и Мамфорда являются удобным инструментом для выяснения способа, которым сотрудник предпочитает преобразовывать полученную информацию в действия. Они позволяют получить реалистичную и наглядную картину индивидуальных склонностей человека.

ДЕЯТЕЛЬ

«Все в жизни нужно попробовать!»

Деятели:

- имеют широкие взгляды и рады всему новому,
- наслаждаются непосредственностью впечатлений,
- предпочитают сначала делать, а потом думать,
- активны, общительны, непредсказуемы, не переносят скуку,
- столкнувшись с проблемой, немедленно бросают все силы на ее решение,
- любят "тушить пожары",
- не любят деятельность, требующую длительного напряжения.

МЫСЛИТЕЛЬ

«Мне нужно немного времени, чтобы подумать об этом!»

Мыслители:

- осторожны, вдумчивы и осмотрительны,
- предпочитают наблюдать, а не действовать (на собраниях садятся на задние ряды),
- прежде чем принять какое-либо решение, предпочитают рассмотреть все возможные аспекты проблемы и собрать как можно больше информации,
- немногословны в дискуссиях, предпочитают сначала увидеть, как развивается ситуация, высказывают свою точку зрения только при необходимости

ТЕОРЕТИК

«Каким образом это согласуется с полученными нами результатами?»

Теоретики:

- склонны выстраивать логическую последовательность событий, приспособливают и интегрируют свои наблюдения в сложные, но логически последовательные теории,
- любят проводить анализ и синтез проблем,
- склонны предлагать теории и модели, объясняющие действительность,
- любят шаблоны, системы и правила,
- обособлены, независимы, увлечены поисками рациональной объективности,
- чувствуют себя некомфортно во всем, что не соответствует их теоретической структуре.

ПРАГМАТИК

«Что это означает с практической точки зрения?»

Прагматики:

- стремятся проверить новые идеи на практике,
- быстро и уверенно работают над идеями, которые их привлекли,
- любят экспериментировать,
- хотят заниматься делом, а не просто разговаривать, не терпят бесконечных дискуссий и долгих размышлений,
- рассматривают проблемы и возможности как брошенный им вызов,
- верят в существование лучшего способа действий.

ЗАЧЕМ НАМ ЭТО НУЖНО?

- Знание стиля обучения сотрудника помогает выстроить индивидуальный план его развития. Проанализируйте, например, последний тренинг, в котором вы участвовали. Что из него получили участники каждого из стилей обучения?
- Знание собственного стиля обучения дает основу для личного развития. Стили обучения человека меняются со временем. Неосознанно или управляемо (есть специальные техники для расширения своего диапазона мышления).
- Управление эффективным и результативным составом команды или рабочей группы предполагает наличие сбалансированного (спроектированного) набора стилей обучения участников.

Приложение 7.3. Пирамида обучения

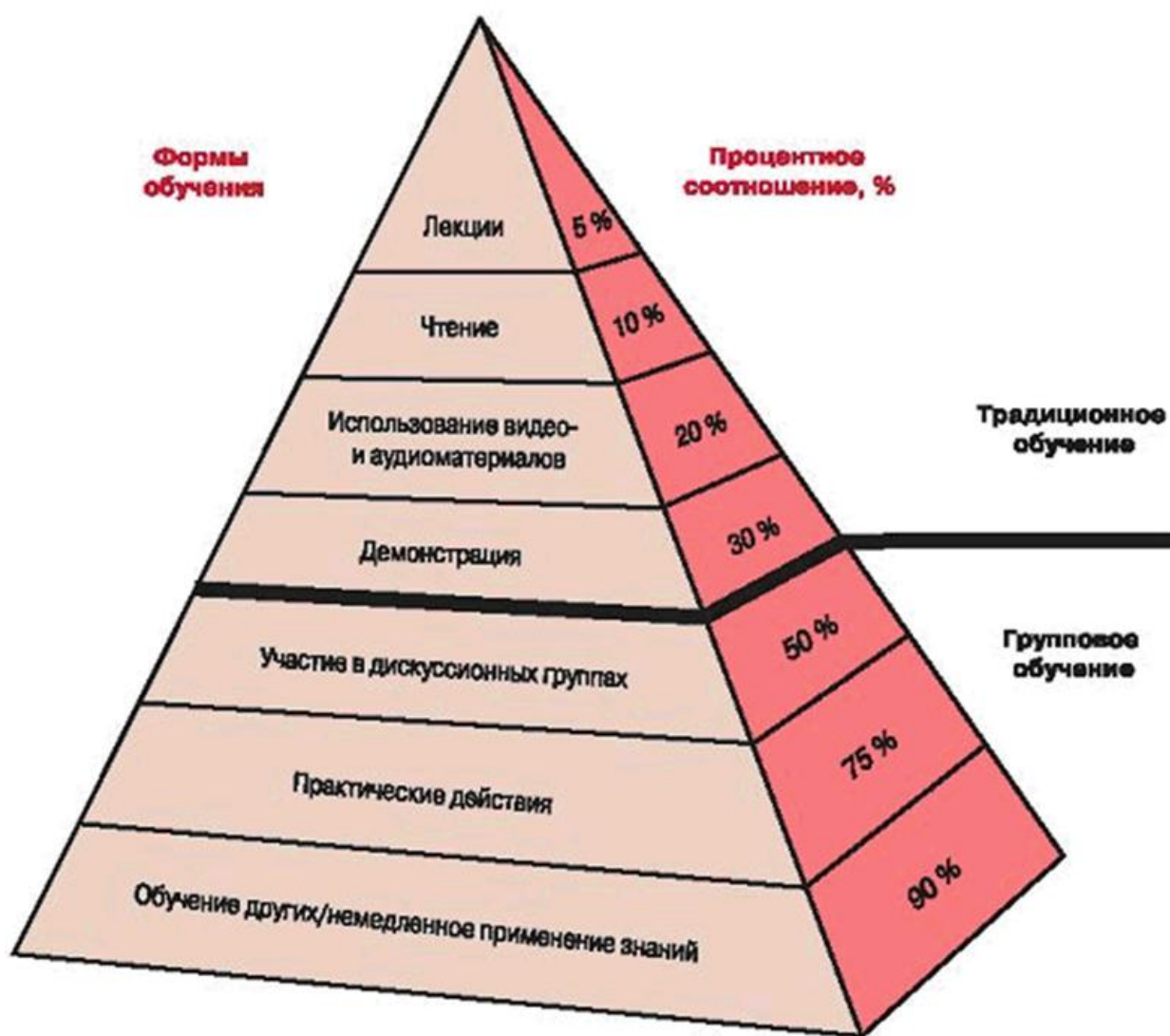


Рис. 7.3 Пирамида обучения

Проведенные в США исследования (National Training Laboratories in Bethel, Maine) позволили обобщить данные относительно эффективности (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых. Результаты приведены на Рис 7.3. Пирамида обучения.

ПРИЛОЖЕНИЯ 8

Приложение 8.1. Модель стадий роста и кризисов по Грейнеру



Рис. 8.1. Модель стадий роста и кризисов по Л. Грейнеру

Приложение 8.2. Модель ЖЦО по Адизесу

Теория Адизеса

Развивая идеи Л. Грейнера, И. Адизес предположил, что с организациями происходит то же самое, что и с живыми организмами – они рождаются, растут, стареют и умирают.

Модель Адизеса рассматривает десять этапов жизненного цикла, которые можно сгруппировать в два больших периода: период роста и период старения (рис. 8.2).

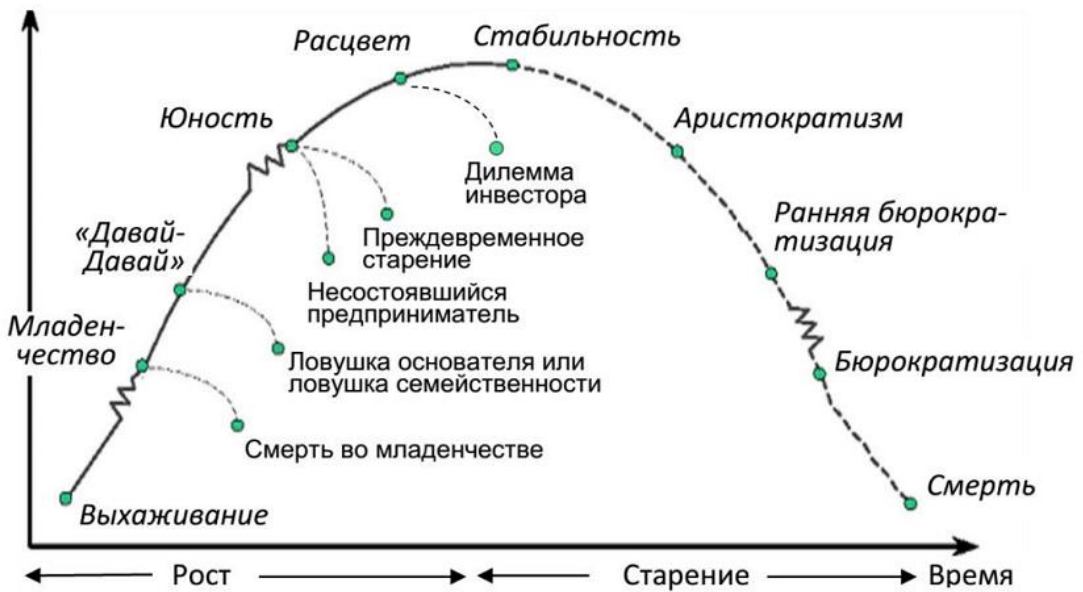


Рис. 8.2. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу

Приложение 8.3. Уровни сложности изменений

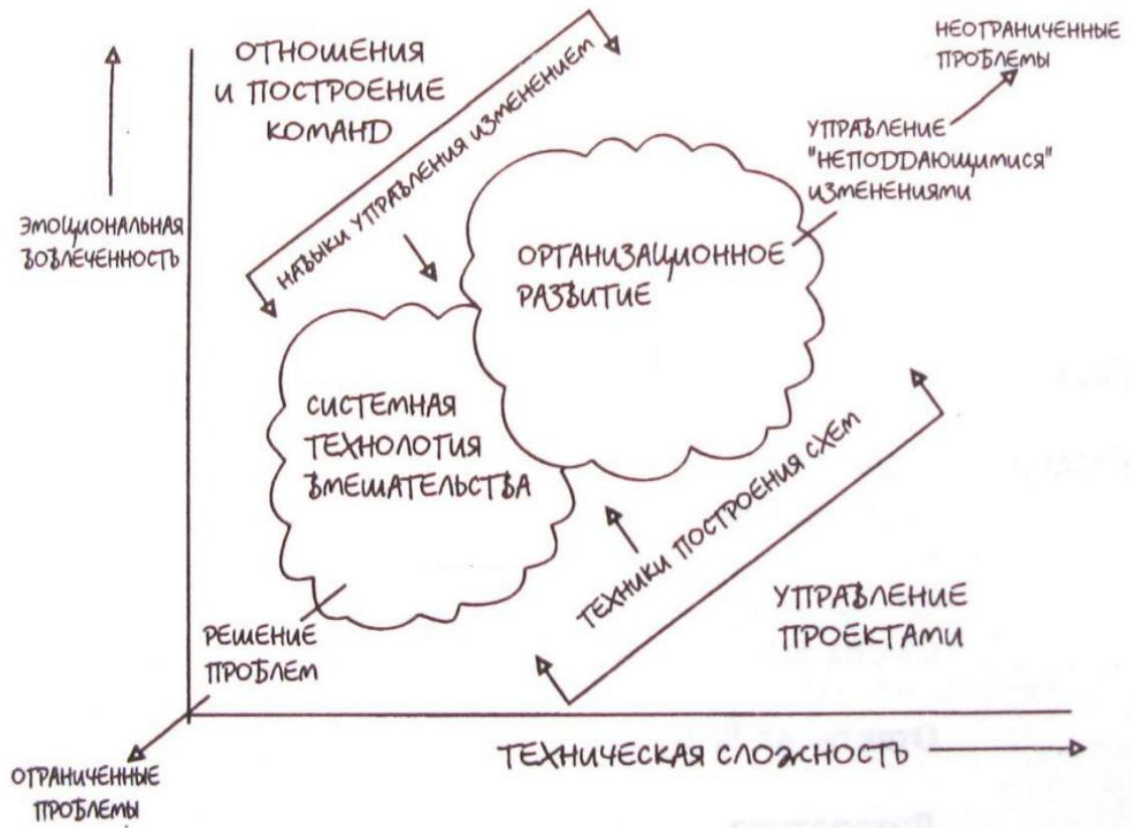
Масштаб и сложность изменений существенно зависят от следующих трех ключевых характеристик :

- **времени, необходимого для реализации изменения;**
- **степени (масштаба) вовлеченности персонала и степени эмоционального напряжения людей, связанных с проводимыми изменениями;**
- **технической сложности изменения.**

Типология ограниченных и неограниченных ситуаций

Длительный неопределенный временной масштаб	Нет ясных приоритетов	Неопределенные, но серьезные последствия, вызывающие тревогу
Неизвестно, каким должно быть решение («нет решения»)	Неограниченная ситуация	Не поддается извлечению из контекста, не может рассматриваться как автономная
Нет уверенности, в чем именно состоит проблемы	Неизвестно, что должно быть известно	Количество вовлеченных людей велико

Ограниченный временной масштаб	Ясные Приоритеты	Ограниченные последствия
Известно, каким должно быть Решение	Ограниченная ситуация	Может рассматриваться как автономная
Известно, в чем заключается существо проблемы	Известно, что должно быть известно	Ограниченное количество вовлеченных людей

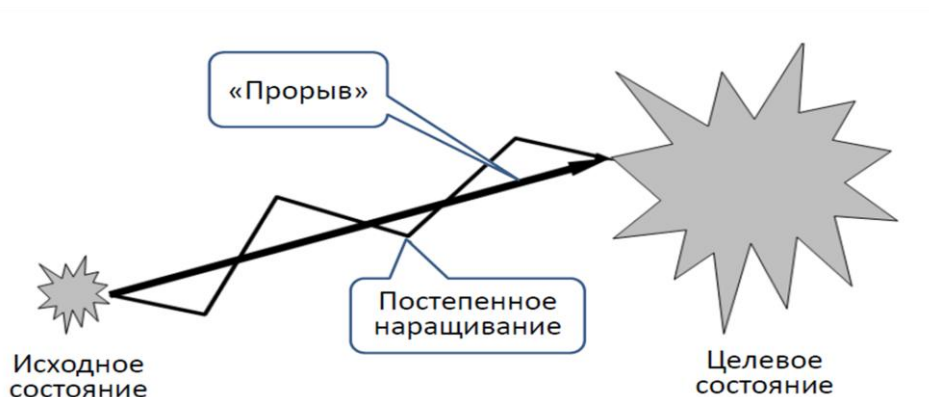


Интеллектуальная карта сложности изменений

Приложение 8.4. Модели управления изменениями

Модель изменений методом «прорыва». В рамках этой модели перемены рассматриваются как процесс непосредственного передвижения организации от настоящего состояния к желаемому будущему положению.

Ключевым элементом модели «прорыва» является **анализ и прогноз** ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие должны знать, каково настоящее положение организации, ее будущее положение и те **противостояния** и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.



Стратегии управления организационными изменениями

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемом положении в будущем, то он может воспользоваться **моделью «постепенного наращивания»**. Эта модель управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе. При использовании этой модели организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, анализирует подробно каждый сделанный шаг и использует для совершения следующего шага всю накопленную информацию.

Основные преимущества модели постепенного наращивания заключаются в следующем:

- она позволяет избежать многих ошибок при проведении перемен.

Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;

- использовании данной модели руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее противостояние и сопротивление со стороны сотрудников;

- в случае высокой неопределенности ситуации модель позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды;

- данная модель позволяет осуществить переход наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом;

- она дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

**Приложение 8.5. Модель 8 шагов перемен
(Методика Дж. Коттера для управления изменениями)**

1. Создать атмосферу безотлагательных действий
2. Сформировать мощную коалицию
3. Создать видение изменений
4. Донести видение
5. Устранить препятствия
6. Спланировать будущие победы
7. Закрепите результаты преобразований
8. Закрепить изменения в корпоративной культуре

Джон Коттер (2003) предложил более детальный алгоритм проведения изменений, состоящий из следующих восьми этапов:

1. Внушение необходимости перемен

- Изучение рынка и конкурентов
- Выявление и обсуждение слабых звеньев и перспектив

2. Создание команды реформаторов

- Формирование группы с достаточной энергией и полномочиями
- Обеспечение слаженной работы группы

3. Видение перспектив и определение стратегии

- Создание концепции будущего
- Формулирование стратегии реализации перемен

4. Пропаганда новой концепции будущего

- Пропаганда новой концепции и стратегии перемен
- Выработка эталонной ролевой модели поведения

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

- Устранение препятствий
- Замена систем (структур), дискредитирующих идею перемен.
- Содействие рискующим, творцам, людям, мыслящим нешаблонно

6. Получение скорых результатов

- Планирование быстрых и видимых всем выигрышей
- Умение добиваться этих выигрышей
- Моральное и материальное поощрение людей, обеспечивших позитивные перемены (выигрыши)

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

- Замена по мере роста доверия всех отживших структур, процедур и политики
 - Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их карьерному росту
 - Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре

- Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства
 - Разъяснение связи нового стиля работы и проведенных изменений
 - Разработка способов совершенствования руководства и его преемственности

Приложение 8.6. Методики внедрения изменений

Методики внедрения изменений

Внедрение изменений. Три методики

1. Методика «Большого взрыва»: в короткое время старая система прекращает существование и начинает функционировать новая система (достоинствами этой методики являются: низкая стоимость и быстрота завершения проекта, но серьезным недостатком может считаться высокий риск провала нововведений и неприемлемые последствия для персонала организации)

2. Методика «Пробное внедрение»: проведение эксперимента в небольшом масштабе, проверка того, как на практике будет работать предложенное изменение (здесь "плюсом" будет возможность усовершенствования изменения, а "минусом" — длительное время изменения)

3. Методика «Параллельное функционирование»: одновременная реализация двух и более стратегий изменений. Достоинством этого способа является меньший риск неприемлемых последствий изменения, а к числу отрицательных моментов можно отнести значительные затраты на проведение изменений.

Приложение 8.7. Ситуация для анализа (АДП)

Крис Роузвелл – директор Ассоциации домов призрения (АДП) – благотворительной организации, предоставляющей инвалидам городское жилье в аренду на льготных условиях. Ассоциация была основана 5 лет назад и ныне владеет 100 домами. Примерно 60% ее доходов составляют субсидии центрального правительства, 25% – добровольные пожертвования и только 15% доходов формируются за счет взимаемой с инвалидов арендной платы. Крис Роузвелл подчиняется Правлению, в основном представленному профессионалами, работающими в областях аренды жилья и ухода за инвалидами. Ассоциация имеет очень небольшой штат постоянных служащих в центральном офисе и небольшой штат служащих, работающих в режиме полной рабочей недели в принадлежащих Ассоциации домах. Большая часть персонала работает по контрактам в режиме неполной рабочей недели. Кроме того, существует многочисленная группа добровольных работников, занятых уходом за инвалидами и привлечением пожертвований.

В последние годы субсидии центрального правительства существенно сократились. Добровольные пожертвования также уменьшились. Крис Роузвелл представил Правлению доклад, в котором предложил два варианта решения проблемы снижения поступлений:

1. Сокращение жилого фонда (количества домов) и снижение расходов на его содержание.
2. Устранение финансового дефицита посредством повышения арендной платы и выделения дополнительных средств на проведение более агрессивной кампании по привлечению пожертвований.

Эти предложения вызвали противоречивые реакции членов Правления и различных групп персонала. С целью выработки согласованного решения, Криса Роузвелла попросили более подробно описать, в чем будут состоять предлагаемые им изменения.

Он обратился к Вам, как к специалисту по изменениям, с просьбой высказать квалифицированное суждение о том, как можно осуществить предлагаемые изменения. Вы согласились подготовить пояснительную записку с указанием проблем и вариантов действий, которые Вы считаете наиболее вероятными.

Приложение 8.8. Ситуация для анализа (РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ)

В 18 лет Питер Морроу окончил колледж с тремя А-уровнями ("отлично") по математике и точным наукам. Как и многие выпускники школы, он не имел ясного представления о том, чем бы он хотел заниматься, как будет развиваться его карьера. В школе он хорошо учился, с удовольствием занимался различными видами спорта, хотя и не достиг здесь особых результатов. Друзья считали его спокойным, приятным человеком.

Получив рекомендации советника по карьере в колледже, Питер решил, что его устроила бы карьера в финансовом или банковском деле, но почему он так решил, ему самому было неясно. Ему нравились атрибуты стиля и власти, которые у него ассоциировались с этим видом работы. Однако несколько заявлений в банки и другие финансовые организации не принесли успеха, Питер был разочарован и озадачен подобным отсутствием прогресса.

Спустя несколько месяцев Питер устроился в качестве ученика бухгалтера в небольшую вспомогательную организацию (Hills Ltd) крупной инженерной компании A&S Group. Хотя в организации не было официального плана обучения, тем не менее компания поощряла учебу для получения необходимой профессиональной квалификации. Питер был в восторге.

Руководил Hills Ltd Управляющий Директор, которому подчинялись Финансовый Директор, Рабочий Менеджер и Менеджер по Продажам. Управляющий Директор являлся членом правления Локомотивного Подразделения, но не входил в правление A&S Group.

Персонал, Развитие Бизнеса, Маркетинг, Исследования и Разработки были функциями A&S Group. Организация была структурирована таким образом, что каждое вспомогательное отделение действовало фактически как автономная единица. И пока каждая единица оставалась прибыльной, родительская компания редко вмешивалась в ее дела.

Перед Питером встал выбор, какую профессиональную квалификацию осваивать. Местный политехникум предлагал ряд приемлемых курсов, каждый из которых, казалось, удовлетворял профессиональным потребностям карьеры. Ему показалось разумным разузнать, какую квалификацию имеют его коллеги в компании. Его непосредственный начальник был Дипломированным Бухгалтером, и, хотя это была общепризнанная квалификация, Питер помнил, что друзья говорили ему, что этого недостаточно. Поскольку компания была маленькой, то Финансовый директор выполнял также роль Секретаря Компании. Из разговора с

Финансовым Директором, Питер понял, что она была Правовым Секретарем. Питер узнал, что эта квалификация предполагает как бухгалтерские, так и административные навыки. Питеру было ясно, что она достигла успеха в карьере, и он решил, что ему тоже стоило бы поучиться в Институте, готовящем секретарей.

Последующие семь лет Питер работал в компании. Он получил квалификацию Секретаря, женился, в семье появилась дочь. Питер дослужился до должности Бухгалтера Компании. За это время он усовершенствовал свои бухгалтерские навыки, доведя их до высокого уровня, и достиг полного понимания бизнеса компании.

Финансовый Директор собиралась уйти в отставку, и в течение последнего года за все финансовые операции компании стал отвечать Питер. За последние 18 месяцев родительская компания была радикально реорганизована, многие основные должности были изменены. Главный Офис стал осуществлять более жесткий контроль и повысил требования к расчетам за наличные деньги и к контролю за стоимостью. Финансовый Директор считала, что с подобными требованиями будет трудно справиться, и постепенно передала больше ответственности Питеру. Он хорошо справлялся с этими заданиями, и родительская компания, казалось, в основном была довольна таким положением дел. Однако Питер сталкивался с трудностями, проводя решения через Финансового Директора, поэтому постоянно обходил ее и старался иметь дело непосредственно с Правлением Подразделения. Финансовый Директор почувствовала угрозу своему положению и ситуация, по мнению Питера, стала напряженной.

Стремясь добиться успеха на этих двух работах, Питеру приходилось все больше работать, и это привело к обострению обстановки дома. Его жена чувствовала себя заброшенной и одинокой, дочь постоянно плакала. Все это расстраивало Питера и приводило его в замешательство.

Финансовый Директор решила уйти в отставку раньше намеченного срока, и было много размышлений по поводу ее замены. Питер полагал, что у него есть хороший шанс получить эту работу. В конце концов, он выполнял эту работу последние три года, ему удалось наладить хорошие взаимоотношения с родительской компанией, и, с его точки зрения, он хорошо справлялся со сложными ситуациями. Хотя он и осознавал, что слишком молод для этой должности, тем не менее, он считал, что его опыт следует рассматривать как противовес его молодости.

Компания приняла на эту должность 34-х летнего Правового Бухгалтера из другой организации.

Чувствуя несправедливость и испытывая разочарование, Питер решил, что настало время для развития его карьеры, и он начал искать другую работу. Он связался с несколькими агентствами по найму, изучил бухгалтерские журналы, газеты, такие как "The Daily Telegraph" и "Financial Times". Когда он писал свою автобиографию, ему стало ясно, что, хотя он и имел большой опыт работы в одной организации, недостаток профессионального опыта может стать проблемой. Он также понял, что напрасно не воспользовался курсами или конференциями, которые могли бы обогатить его опыт. Оглядываясь назад, Питер осознал, что это было ошибкой, но у него никогда не было времени для подобных вещей. Несколько проведенных интервью не принесли ему предложений работы, и спустя три месяца он стал серьезно беспокоиться по поводу этой ситуации. Он потратил много времени, пытаясь найти объяснение, но так и не смог этого сделать.

В результате четырехмесячных поисков, Питер был принят на работу в качестве Главного Бухгалтера в молодую, быстро растущую группу компаний с различными деловыми интересами. Группа включала в себя холдинговую компанию и около двух дюжин вспомогательных компаний, связанных со строительством, проектным менеджментом, заключением контрактов в области электричества и досуговой деятельностью. Возможность приобрести разнообразный опыт очень привлекала его в такой быстро растущей организации. Перед Питером появилась масса путей развития карьеры. Организация имела некоторые сомнения по поводу приема Питера на эту должность, но его энтузиазм и предыдущий опыт убедили в том, что он подходящая фигура.

Новая работа подразумевала, что Питер будет работать в Главном Офисе, и он предполагал, что это позволит ему завязать хорошие отношения со старшим персоналом и более непосредственно влиять на политику компании. Работа была тяжелой и, в основном, рутинной, но временами интересной и очень разнообразной. Осуществление управления системой расчетов и подведение финансовых итогов в конце года было скучным занятием и отнимало массу времени. Различные финансовые потребности для сильно различающихся видов бизнеса внутри группы обеспечивали разнообразие. Соблюдение лояльности иногда оказывалось проблемой. Каждая компания полагала, что ее проблемы крайне важны, и поэтому требования, которые они выдвигали Питеру, часто были чрезмерными. К этому примешивалась роль "шпиона Главного Офиса", которую,

как подозревал Питер, приписывали ему некоторые менеджеры различных вспомогательных компаний.

После трехлетнего пребывания на этой должности Питер начал ощущать беспокойство по поводу своей карьеры. Он многое узнал о проблемах каждой вспомогательной компании, и хотя он осознавал ценность этого, тем не менее, он очень хорошо ощущал, что его финансовый и управленческий опыт вырос ненамного. Он также все больше понимал, что в его теперешней организации нет большого простора для роста карьеры. Питер подчинялся непосредственно 43-летнему Финансовому Директору, и он не мог рассчитывать, что тот уйдет с работы в ближайшем будущем. Кроме того, и до некоторой степени это вызывало еще большее беспокойство, Питер чувствовал, что он не обладает достаточным финансовым и управленческим опытом, чтобы выполнять работу босса в случае, если бы эта должность оказалась вакантной. С другой стороны, компания была довольна работой Питера. Он укрепил финансовую систему компании, и был вознагражден за успехи увеличением зарплаты и автомобилем.

Некоторое время опасения Питера оставались в тени, в то время, как события шли своим чередом. Между директорами группы появились некоторые разногласия, в результате чего было запланировано разъединение. Это ставило Питера в выгодное положение: обе фракции нуждались в его умениях. Наконец, он решил перейти во вновь образованное имущественное подразделение. И хотя он имел лишь небольшой опыт в этой области, он знал о потенциальных возможностях роста группы, и ему нравилась идея работать с динамичным коллективом. Вскоре Питер был повышен до должности Финансового Контролера с более высокой зарплатой, ему было предоставлено больше льгот и гораздо лучший автомобиль.

Сначала Питеру нравилось работать в творческой динамичной обстановке новой фирмы. Однако вскоре он стал чувствовать себя неуютно из-за постоянно меняющихся идей членов правления и их пренебрежением к финансовой стратегии. Возникла ситуация постоянного конфликта между ним и правлением, и Питер считал, что с этим невозможно справиться. К тому же, члены его семьи все больше были недовольны своей жизнью.

Однажды во время обеда Питер обсудил свои проблемы с деловым партнером. В результате беседы ему предложили должность в другой организации, которая хотела бы, чтобы он помог усовершенствовать финансовую систему для подготовки к будущему расширению. Сейчас Питер рассматривает это предложение.

Приложение 8.9. Советы о первом трудоустройстве

Карьера

Статья опубликована в № 4300 от 12.04.2017 под заголовком: Как выпускникам вузов выбрать первую работу

Как выпускникам вузов выбрать первую работу

Три правила, позволяющие найти правильную стартовую площадку для карьеры



Анна Бурова, руководитель направления консалтинга MapowerGroup Russia
12.04.2017

Найти работу после окончания вуза непросто, особенно если молодой специалист не успел во время учебы и стажировок зарекомендовать себя как многообещающий сотрудник и предварительно договориться с нанимателем. У многих молодых специалистов поиски затягиваются потому, что они недооценивают несколько важных правил.

Выбирать работодателя и корпоративную культуру, а не зарплату и трудовые обязанности. Молодые люди хотят как можно быстрее стать финансово самостоятельными, заработать не только на аренду комнаты, но и на машину или новый гаджет. Поэтому они оценивают первое место службы по предлагаемой зарплате. Им кажется, что если начать с достойной зарплаты, то она будет автоматически расти на протяжении всей карьеры. Но уровень компании, куда вы выходите на работу, важнее зарплаты. Компания с прочными позициями на рынке, с хорошим менеджментом, с налаженной системой обучения новичков – лучшая платформа для дальнейшего роста. Если у выпускника есть выбор между хорошо оплачиваемой должностью в компании с черной бухгалтерией, неквалифицированным руководством и большой текучестью кадров и вакансией с небольшой зарплатой (или вообще речь идет о бесплатной стажировке) на крупном известном предприятии с белой зарплатой и возможностью обучения, надо выбирать второй вариант. Погоня за деньгами в начале карьеры слишком часто приводит к тому, что специалист засиживается на нижних должностях, не нарабатывает нужных навыков да еще и обзаводится невыигрышной строчкой в резюме в виде работодателя с негативной репутацией.

Так же рекомендуется оценивать содержание работы. Начальная позиция в солидной компании с, казалось бы, неинтересным набором функций может предоставить в будущем больше возможностей продвинуться по службе. Даже если вам не удастся подняться на много ступенек по карьерной лестнице, опыт работы в известной и эффективной структуре поможет в дальнейшем успешно выживать в корпоративном мире.

Выбирать начальника, а не зарплату. Столь же важно в начале карьеры попасть в команду квалифицированного и талантливому руководителя, который считает своей обязанностью развивать сотрудников. Приходилось неоднократно наблюдать, как те, кому не повезло попасть под начало деспотичных, не уверенных в себе руководителей, не способных ставить задачи и управлять людьми, в дальнейшем испытывали сложности в карьере. А счастливицы, оказавшиеся в команде эффективного руководителя, постоянно вспоминают уроки, которые они получили в начале своего пути. Возникает своего рода импринтинг – устойчивое запечатление образа действий первого начальника. Приемы, навыки первого руководителя интуитивно воспроизводятся подчиненными в дальнейшем.

Иметь несколько карьерных вариантов с самого начала. Вероятность того, что вы на первом же месте службы найдете свое призвание в жизни, мала, особенно теперь, когда профессии быстро меняются. Поэтому сформулируйте несколько карьерных альтернатив – в разных отраслях, в коммерческих компаниях, госструктурах или некоммерческих организациях. Обдумайте возможность карьеры не только специалиста, но и руководителя проекта, небольшой группы или виртуальной команды. Спустя 2–3 года можно будет определиться с карьерой. А возможно, вам потребуется даже больше времени на выбор ключевой профессии.

**Автор – руководитель направления консалтинга компании
ManpowerGroup Russia*