**Задание 1**

**Выбрать профессию. Определить личностные и практические навыки кандидата на должность.**

Профессия - банковский служащий.

При отборе кандидатов на должности в банковской области, согласно методике оценки персонала Сбербанка, рассматриваются следующие личностные и практические навыки кандидата:

1. Интеллектуальные способности - как быстро воспринимает информацию и правильно понимает обстоятельства дела; насколько быстро и гибко мыслит; насколько точной и взвешенной является оценка происходящего; каково умение планировать собственную работу.
2. Умение высказываться - насколько понятно и точно формулирует мысли; насколько богатым является словарный запас; каково качество письменных материалов и устных выступлений.
3. Специальные знания - насколько широки и основательны профессиональные знания в своей и смежных областях деятельности; насколько хорошо умеет применять их на практике; как обстоит дело с готовностью продолжить образование.
4. Готовность к работе, активность, ответственность - насколько целеустремленно, с энтузиазмом, обязательно и решительно выполняются задания; насколько смело высказывается свое мнение.
5. Добросовестность и надежность в работе - насколько тщательно, точно и добросовестно выполняются задания; насколько надежным являются результаты работы.
6. Темп работы - как быстро и успешно выполняются задания.
7. Предельно допустимая нагрузка - насколько настойчиво и концентрированно выполняются задания; как хорошо переносятся необычайные, более длительные нагрузки, преодолеваются трудности.
8. Отношение к новому, способность к творчеству - каково отношение к новым подходам, методикам, технологиям; насколько способен производить новые идеи; какова готовность к обучению м самообучению.
9. Умение руководить подчиненными - насколько умеет организовать работу коллектива; способность побуждать работников к деятельности; умение обеспечивать дисциплину, приемлемые отношения в коллективе; каков общий управленческий потенциал.
10. Социальное поведение - насколько уверенным в себе, контактным является сотрудник; как он умеет вести переговоры.

Проверка личностных и деловых качеств кандидата осуществляется путем компьютерного тестирования, следующий этап - участие в конкурсе среди кандидатов.

**Задание 2.**

**Вопросы для отборочного собеседования с кандидатом на должность банковского служащего.**

Таблица 1

Варианты вопросов для отбора на должность

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вопрос | Желательный ответ | Нежелательный ответ |
| 1 | Какова Ваша цель в работе? | Возможность самовыражения. Собственное личное развитие | Нужны деньги |
| 2 | Что хотелось бы получить от работы? | Стремится вперед, поиск интересных проектов | Не хочу рутины, однообразия |
| 3 | Как вы планируете выполнять свою работу? | Я прихожу, я делаю, я организую | Дождусь распоряжения начальника, когда скажет |
| 4 | Ваши сильные стороны? | Пунктуальность, ответственность, способность к самовыражению | Не знаю…Я не могу отвечать за себя… |
| 5 | Почему Вам нужна именно эта должность? | Хочу реализовать себя в этой области. Мне интересна работа с людьми | Хочу заработать деньги |
| 6 | Что Вы знаете о нашей организации? | Очень многое, давно наблюдаю за развитием структуры | Мало знаю, не успел просмотреть материалы |
| 7 | Умеете ли Вы руководить людьми? | Да | Нет |
| 8 | Причина Вашего увольнения с предыдущего места работы? | К сожалению, причина - смена места жительства | Недружный коллектив, плохой начальник |

**Задание 3**

**Оценить примеры рекламных объявлений**

Таблица 2

Оценка объявлений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Реклама орган-ии | Требуется заведующий и продавец-консультант в мебельный салон  (знание ПК и конструкт.  программ, опыт обязателен), т. 111111 | В ОАО «Ипотечное агентство жилищного строительства РХ» на конкурсной основе требуется специалист на должность директора по кредитованию, в/о, возраст от 30 лет, желательно с опытом работы в кредитных организациях  т.111111 | Требуется менеджер активных продаж, л/а,  т. 111111 | Продавец-консультант, возраст 18-30 лет, в/о, мужчина, полный рабочий день,  знание компьютерной техники, программы 1С.  Желателен опыт в продажах, т.111111 | Требуется уборщица т. 111111 |
| Инф-ция об  орган-ии | Н | П | О | О | О |
| Инф-ция о работе | П | П | Н | П | Н |
| Требов. к работни-ку | Н | П | О | П | О |
| Инф-ция о зараб-ках и льготах | О | О | О | О | О |
| Контакт. инф-ция | Н | Н | Н | Н | Н |

**Задание 4.**

**Какие системы мотивации применимы для мотивации продавцов-консультантов**

Рабочее поведение персонала - это результат взаимодействия ключевых факторов организационной среды и мотивационной сферы работника, его потребностей, ценностей, установок и ожиданий.

Денежные стимулы при этом являются очень важным, но далеко не единственным фактором, определяющим трудовую мотивацию. Нужен комплексный подход к формированию мотивирующей организационной среды, то есть создание таких условий в подразделении и организации в целом, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации работников.

По мнению многих экспертов, гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании материальное стимулирование, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Для мотивации продавцов-консультантов может быть применима следующая схема.

В первую очередь, необходима строгая категоризация товаров, которые будут иметь больший вес в ассортиментной линейке.

Директора и управляющие магазинов должны контролировать также и расходную часть. Бонусная схема директора в системе мотивации может формироваться из чистого дохода, а так же учитывать выполнение стратегических задач по маркетингу.

Также в системе мотивации необходимо иметь общее представление итогов по всем продавцам-косультантам (что-то вроде доски «почета и достижений»), а также персональных карточек с начисленными бонусами.

Информация о денежных начислениях должна быть строго конфиденциальна. Каждому менеджеру должны отображаться только его собственные выплаты, в виде финансовых показателей.

Данные для конфиденциальных показателей загружаются автоматически из учетных систем, которые, при наличии доступа, могут быть скорректированы вручную через web-портал. Процент выполнения плана продаж вычисляется исходя из значений показателя «Объем продаж». Показатель «Персональная оценка» устанавливается вручную руководителем отдела.

Сотрудники имеют доступ к показателям, за которые несут персональную ответственность и по которым рассчитывается их квартальный бонус. При этом можно ограничивать доступ к данным других сотрудников. Бонус в системе мотивации рассчитывается ежемесячно, исходя объема продаж данного менеджера по формуле: Объем продаж, $\*2% \* % Выполнение плана продаж \* Персональная оценка, %. Если показатель «% Выполнения плана продаж» составляет менее 60%, то он приравнивается к нулю и менеджер не получает бонус за текущий период.

По такому же принципу, можно математически описать любые другие способы расчета показателей деятельности персонала и бонусных схем в системе мотивации. Таким образом, будет снято большинство вопросов, связанных с размером премий, так как менеджеры будут видеть, какого уровня значений показателей они достигли.

Директор магазина также имеет показатели, по которым оценивается эффективность его деятельности. В данном примере основной показатель эффективности - это «Чистая прибыль». Вес этого показателя при расчете суммы бонуса составляет 90%. Бонус рассчитывается ежеквартально, исходя из суммы чистой прибыли и выполнения задач, рекомендуемых департаментом маркетинга по следующей формуле: Чистая прибыль, $ \* 3% \* 90% + Чистая прибыль, $ \* 3% \* 10% \*Признак выполнения. Признак выполнения:

1 - Выполнены задачи. 0 - Задачи не выполнены.

Данные показателей системы мотивации могут являться частью единой корпоративной системы показателей.

**Задание 5.**

**Описать конфликтную ситуацию**

В информационном секторе организации на должностях старших инженеров работали две женщины - Анна и Тамара. По стилю работы они сильно различались между собой. Тамара была на редкость добросовестна и пунктуальна и требовала того же от подчиненных, никогда не отказывалась от внезапной работы. Анна работала неровно, периоды повышенной активности и деловитости чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась то на сердце, то на головные боли. Начальник отдела вынужден был идти на уступки, так как знал, что Анна в любое время может уйти на больничный.

Причиной первых столкновений послужили ошибки, допущенные Анной, когда та замещала Тамару во время ее болезни. Тамара, хотя и была человеком мягким и уступчивым, в работе проявляла жесткость. Она в вежливой форме указала Анне на сделанные ошибки. И хотя этот разговор происходил без свидетелей, Анна настолько возмутилась, что сделала инцидент предметом обсуждения в отделе. И вскоре стала вести себя вызывающе: отпускала в адрес Тамары насмешливые, а иногда даже оскорбительные замечания, распускала различного рода слухи. При обсуждении производственных вопросов с Тамарой Анна вела себя высокомерно, и вызывающе.

Тамара же всеми силами старалась держать себя в руках. Некоторое время ей это удавалось. Но когда сектору выделили отдельное помещение и оба старших инженера оказались рядом в небольшой комнате, конфликт перешел в новую стадию. Тамара уже не могла сдержать возмущения бесцеремонным поведением Анны. Сотрудники сектора разделились на две группы: одна поддерживала Анну, другая – Тамару.

Начальник сектора не раз пытался беседовать с ними, одновременно с обеими и поодиночке. Особенно он пытался воздействовать на Анну, зная ее тяжелый характер, но все было безрезультатно. После очередной беседы страсти на некоторое время утихали, а потом разгорались вновь.

Начальнику сектора ничего не оставалось делать, как полностью разделить функции старших инженеров. Кроме того, на время болезни или отпуска они уже не подменяли друг друга, а их работу выполнял или начальник сектора или кто-нибудь из сотрудников.

Данный конфликт носит межличностный характер. В данной организации удалось нейтрализовать возможные последствия данного конфликта путем разделения функций старших инженеров. Применялись методы решения конфликта - разъяснения требований к работе, использование координационных механизмов.