

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

Л.В. Сергеева

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет», 2016

ISBN 978-5-8259-0986-8

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.291.21я73

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент»
Поволжского государственного университета сервиса *Г.М. Кулапина*;
канд. пед. наук, доцент кафедры «Менеджмент организации»
Тольяттинского государственного университета *Л.Л. Кифа*.

Сергеева, Л.В. Управление персоналом : практикум / Л.В. Сергеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2016. – 1 оптический диск.

В практикуме рассмотрены важные вопросы деятельности по управлению персоналом, даны упражнения, тренинги и деловые игры, воспроизводящие практику делового взаимодействия и позволяющие овладеть умениями и навыками, необходимыми в организации труда.

Комплекс заданий практикума позволит обучающимся определить пути профессионального совершенствования, процесс совершенствования деловых и личностных качеств, оценить процессы управления персоналом, в которых они являются объектами управления, а также перспективы продвижения по карьерной лестнице.

Практикум предназначен для студентов, обучающихся по всем непрофильным направлениям подготовки бакалавров очной и заочной форм обучения.

Текстовое электронное издание.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

Минимальные системные требования: IBM PC-совместимый компьютер: Windows XP/Vista/7/8; PIII 500 МГц или эквивалент; 128 Мб ОЗУ; SVGA; CD-ROM; Adobe Acrobat Reader.

© ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет», 2016

Редактор *Т.Д. Савенкова*
Корректор *Т.В. Кутумова*
Технический редактор *Н.П. Крюкова*
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*
Художественное оформление, компьютерное
проектирование: *Г.В. Карасева, И.В. Карасев*

Дата подписания к использованию 31.08.2016.
Объем издания 24,4 Мб.
Комплектация издания: компакт-диск, первичная упаковка.
Заказ № 1-81-15.

Издательство Тольяттинского государственного университета
445020, г.Тольятти, ул. Белорусская, 14,
тел. 8 (8482) 53-91-47, www.tltsu.ru

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ТРЕБОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ...7	
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	8
Практическое занятие 1. Развитие навыков эффективного поведения на рынке труда	8
Практическое занятие 2. Профессиограмма и методика ее построения	13
Практическое занятие 3. Деловая игра «Досье»	25
Практическое занятие 4. Экспертная оценка персонала	29
Практическое занятие 5. Составление должностной инструкции	31
Практическое занятие 6. Деловая игра «Оптимизация командной работы»	39
Практическое занятие 7	45
Практическое занятие 8. Составление резюме	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
Библиографический список	51

ВВЕДЕНИЕ

Успешная деятельность любой организации зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования потенциала кадров, эффективности управления ими.

Управление персоналом — это вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей организации путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учётом удовлетворенности работников их трудом.

В отличие от всех других видов ресурсов, используемых в организации, человеческие ресурсы имеют важную особенность. Это «живые ресурсы», наделенные сознанием, и результаты их использования носят вероятностный характер. Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какой именно будет отдача от конкретного человека или рабочей группы.

Непредсказуемость результатов и трудности формализации связаны с тем, что поведение человека зависит от огромного количества различных факторов. Среди них можно выделить следующие:

- социальные,
- экономические,
- политические,
- психологические.

Успех управления персоналом обусловлен прежде всего профессионализмом и знаниями менеджера по персоналу, а также его личными качествами, в том числе способностью вызывать к себе доверие тех людей, с которыми он работает. При этом важным условием обеспечения эффективного управления персоналом является учёт специфики его работы в разных сферах деятельности.

На сегодняшний день большинство конкурирующих компаний примерно одинаково технически оснащены, они используют схожие приемы и методы маркетинга и организации производства, поэтому в конкурентной борьбе основное различие между компаниями заключается в особенностях персонала и системы управления персоналом. По этой причине должны быть приложены немалые усилия для того, чтобы не только сохранить, но и повысить уровень привлеченных человеческих ресурсов.

Любая вакансия уникальна, так как возникает в определенной компании в конкретный период времени: нет двух одинаковых компаний и требований к специалисту на вакантные позиции. Поэтому специалисту любого направления подготовки для правильного выстраивания своей карьеры необходимо знать современные технологии управления людьми в организации и сформировать системный взгляд на стратегию управления человеческими ресурсами, приобрести навыки практической работы в области менеджмента персонала.

Подготовка специалистов в современных условиях требует развития таких компетенций у выпускников высших учебных заведений, которые они могли бы сразу же применять на практике с самого начала своей профессиональной деятельности [5]. Дисциплина «Управление персоналом» даёт студентам непрофильных направлений подготовки бакалавров знание о процессах, в которых они являются объектом управления.

1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Цель: сформировать понимание закономерностей управления персоналом, а также компетентности, соответствующей количественным и качественным характеристикам персонала.

Задачи:

- формирование условий, обеспечивающих получение оптимальных профессиональных результатов;
- знакомство с методами оценки персонала;
- освоение приёмов наполнения «рабочих мест» востребуемыми трудовыми ресурсами;
- обучение моделированию деловой карьеры;
- формирование способности самомониторинга и самомаркетинга.

В результате изучения дисциплины студенты должны

✓ *знать:*

- программы и процедуры подбора и отбора персонала;
- требования к должностям и критерии подбора персонала;
- процедуры мониторинга внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала;
- принципы разработки критериев оценки персонала;
- методы и инструменты подбора и уметь применять их на практике;
- методы отбора кандидатов и уметь применять их на практике;

✓ *уметь:*

- применять процедуры управления изменениями;
- применять методы адаптации персонала;
- применять инструменты обработки результатов оценки персонала;
- проводить оценку персонала и определять направления повышения эффективности его работы;
- определять соответствие трудовой деятельности сотрудника критериям ее оценки;

✓ *владеть:*

- навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала;
- навыками и методами сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала;
- навыками разработки и формирования учебных программ;
- навыками получения обратной связи по результатам обучения и развития.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие 1 Развитие навыков эффективного поведения на рынке труда

Цель занятия – формирование самооценки и способности выбора наиболее оптимального поведения на рынке труда.

Общие сведения

Профессиональное образование – вид деятельности, который должен соответствовать определенной модели формирования личности специалиста с ее специфическими интересами, склонностями и способностями, сочетанием индивидуально-личностных, психофизиологических и физических свойств. Наибольшую профессиональную значимость для будущего специалиста имеют личностные качества, связанные с пониманием внутреннего мира людей и гуманного к ним отношения. Практика формирования специалиста должна учитывать индивидуально-психологические и личностные свойства, особенности будущей профессиональной деятельности специалиста.

Знание своих сильных сторон, т. е. тех качеств характера, которые востребованы и ценятся на рынке рабочей силы, позволит будущему специалисту не только укрепить уверенность в себе, но и умело (с наиболее выгодной стороны) подать себя работодателю, произвести на него благоприятное впечатление.

Осознавая свои сильные стороны, молодой специалист снимает психологические ограничения к поиску вариантов трудоустройства, преодолевает неуверенность в себе.

Упражнения для самостоятельной работы [5]

Чистый лист бумаги (или лист рабочей тетради) разделите на четыре колонки и озаглавьте каждую как список 1, 2, 3, 4 (табл. 1).

Шаг 1. В списке 1 перечислите виды рабочих мест, которые вас принципиально устраивают.

В списке 2 перечислите все виды работ (рабочие места), которые вам доводилось выполнять (занимать) на протяжении своей трудовой деятельности.

В списке 3 перечислите все свои навыки и умения, не имеющие непосредственного отношения к той работе, которой вам приходилось ранее заниматься.

В списке 4 перечислите все места работы, которые вам когда-то раньше хотелось занимать, но не было такой возможности.

Таблица 1

Список 1 Рабочие места, которые меня устраивают	Список 2 Рабочие места (виды работ), которые приходи- лось занимать (выполнять)	Список 3 Навыки и умения, не имеющие отно- шения к той рабо- те, которую прихо- дилось выполнять	Список 4 Места работы, которые хоте- лось занимать

Шаг 2. В списке 2 пометьте буквой «А» места работы, которыми вы были удовлетворены, а буквой «Б» — те, которые вам не нравились.

В списке 4 пометьте буквой «А» места работы, которые остались для вас привлекательными и в настоящее время, буквой «Б» — те, которые утратили свою привлекательность.

Выпишите из списка 2 и списка 4 места работы, помеченные буквой «А», и выделите 3–5 наиболее привлекательных. Назовем последний полученный перечень списком 5.

Шаг 3. В списке 3 пометьте буквой «А» те свои навыки и умения, которые пригодились бы для осуществления работы из списка 5.

Для оставшихся навыков и умений (позначим их буквой «Б») придумайте возможные места работы, для осуществления которой они могли бы пригодиться. Выделите из них 2–3 наиболее привлекательных (назовем последний полученный перечень списком 6).

Шаг 4. Перечитайте еще раз список 1 и подумайте, нельзя ли его дополнить; если же такое желание появилось, то сделайте это.

Соотнесите списки 1, 5, 6. Найдите места работы, которые оказались и в том, и в другом, и в третьем списках. Выпишите их в иерархической последовательности согласно своему желанию иметь соответствующее место работы. Иными словами, установите рейтинг желательных мест работы.

Выберите и обозначьте звездочками наиболее предпочтительные для вас варианты выбора работы.

Таким образом, выполнив данное задание полностью, вы получили шанс более тщательно обдумать возможные варианты своего трудоустройства.

Ограничением успешного поиска работы является неосведомленность в отношении того, что лично вы можете предложить работодателю, чем конкретно вы можете заинтересовать его. Таким образом формулируется вопрос, на который должен ответить себе ищущий работу молодой человек. Для его решения попробуйте осуществить «инвентаризацию» своих сильных сторон и качеств.

Шаг 5. Итак, что вы умеете делать? Какими навыками и личными качествами обладаете? Существует широкий круг полезных умений, навыков и способностей, которые могут привлечь к вам внимание потенциального работодателя. Таковыми являются, например, способность быстро осваивать новые знания и умения, способность находить общий язык с людьми, аккуратность, пунктуальность и т. п.

Психологи предлагают следующий список таких навыков:

- способность к конструированию и изобретательству;
- исполнительность;
- умение работать в команде;
- способность руководить командой;
- умение работать самостоятельно;
- способность находить общий язык с другими людьми;
- готовность идти на риск;
- умение «подавать товар лицом»;
- расчетливость;
- хорошая память;
- умение аккуратно и с толком обращаться с деньгами;
- золотые руки;
- готовность менять привычную рутину;
- быстрая реакция;
- доброжелательность;
- умение собирать и систематизировать информацию;
- умение решать проблемы;

- твердый характер;
- организаторские способности;
- математические способности;
- умение красноречиво говорить;
- умение письменно излагать свои мысли;
- способность находить ответы на поставленные вопросы;
- умение планировать;
- умение вводить в курс дела и сообщать необходимые сведения;
- умение формулировать проблему;
- умение принимать решения;
- умение помогать другим;
- умение контролировать;
- умение управлять работой других;
- умение чинить, ремонтировать вещи;
- умение пользоваться инструментами;
- умение пользоваться машинами, оборудованием;
- умение четко выполнять полученные инструкции;
- умение чертить и читать чертежи;
- умение слушать;
- умение налаживать контакты с людьми.

По возможности расширьте указанный список другими полезными для работы качествами.

Выберите пять — семь качеств, которыми вы в наибольшей степени обладаете. Выпишите эти качества (это будет список 1). Попробуйте вспомнить, когда и каким образом вы наиболее успешно использовали их на практике.

Выберите пять — семь качеств, которые являются, с вашей точки зрения, наиболее ценными для работодателя. Есть ли у вас подобные качества и в какой степени они для вас характерны?

Выпишите из наиболее ценных для работодателя качеств те, которыми вы в какой-либо мере обладаете (это будет список 2).

Выберите пять — семь качеств, которые пригодились бы для работы, варианты которой оказались для вас наиболее предпочтительными. Выпишите эти качества (это будет список 3).

Соотнесите списки 1, 2, 3 и распределите перечисленные в них качества по категориям «А», «Б», «В», «Г», как это показано в табл. 2.

Таблица 2

Качества, которыми я обладаю	Качества, наиболее ценные для работодателя	
	по наиболее предпочтительному месту работы	для любого работодателя
В наибольшей степени	категория «А»	категория «Б»
В достаточной степени	категория «В»	категория «Г»

Для успешного трудоустройства необходимо убедить потенциального работодателя, что вы будете для него полезны.

Пользуясь результатами последнего теста, вы можете выстроить различные стратегии создания своего положительного имиджа в глазах работодателя. Например, указывая на то, чем вы можете быть для него полезны, следует начать с категории «Г», потом перейти к «А» (если это соответствующее место работы), затем к «В» и закончить категорией «Б».

Если вы применяете свои навыки в области, которая вам не нравится, в которой проявляются ваши слабые стороны, к которой у вас отсутствуют таланты и способности, вы сужаете возможности профессионального роста и перспективы. Развитие способностей очень важно для достижения успеха, так как если человек без удовольствия выполняет свою ежедневную работу, эффективность его труда будет минимальной.

Таким образом, если вы не знаете самого себя, свои таланты, способности, ценности, сильные и слабые стороны, вряд ли вы можете быть успешны.

Не стоит браться за какую-либо работу, если для нее требуются способности, которых у вас нет: вы потеряете время, силы и энергию, разочаруетесь, у вас понизится самооценка.

Успех во многом зависит от того, чем вы занимаетесь, и от развития способностей, необходимых для этой работы.

Практическое занятие 2

Профессиограмма и методика ее построения

Цель занятия — формирование навыков получения целостного представления об особенностях данного вида труда.

Общие сведения

Профессиограмма (от лат. *professio* — специальность + *gramma* — запись) представляет собой документ, в котором по определенной схеме дается всестороннее описание различных объективных характеристик профессии (профессионального обучения) и совокупность ее требований согласно индивидуально-психологическим особенностям человека.

В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психологических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп.

Профессиограмма представляет собой трехблочную структуру, содержащую:

- трудограмму — описание труда в профессии;
- психограмму — описание человека в труде;
- социограмму — описание личности в профессии.

Упражнения для самостоятельной работы

Постройте профессиограмму для своей профессиональной подготовки и с учетом профессиональных и общекультурных компетенций, предъявляемых к специалистам вашего профиля [10] в соответствии с методикой построения профессиограммы.

Методика построения профессиограммы

Подготовка любого специалиста начинается с четкого определения совокупности знаний, умений и навыков, которыми должен обладать профессионал. Объем и структура профессиональных и социально-психологических качеств, знаний, умений человека в труде представляют собой его обобщенную характеристику как члена общества и могут быть представлены в виде некой модели специалиста, основным компонентом которой является профессиограмма.

Как известно, государство стремится как можно большее число работников сделать специалистами, дать им профессиональное образование, специальную подготовку. В психологии труда разра-

батывается модель специалиста как отражение объема и структуры профессиональных и социально-психологических качеств, знаний, умений, в совокупности представляющих его обобщенную характеристику как члена общества.

Движущей силой устойчивого инновационного развития российской экономики является обеспечение ее мобильными, компетентными специалистами. Это обстоятельство определяет постановку перед учреждениями профессионального образования основных целей: формирование интеллектуальной, профессионально компетентной личности.

В психологии труда для адекватного отображения значимых в той или иной профессии компетенций разрабатывается модель специалиста, в которой отражается совокупность его профессиональных и социально-психологических качеств. «Модель специалиста – это описание того, к чему должен быть пригоден специалист, к выполнению каких функций он должен быть подготовлен и какими качествами обладает» [16].

В целом модель специалиста может включать следующие компоненты:

– **профессиограмму** как описание психологических норм и требований к деятельности и личности специалиста;

– **профессионально-должностные требования (ПДТ)** – описание конкретного содержания деятельности специалиста, определяющего, что и как он должен делать при решении профессиональных задач в условиях конкретной должности. ПДТ содержат перечисление минимума профессиональных умений, которыми должен владеть специалист для обеспечения необходимого уровня профессиональной деятельности;

– **квалификационный профиль** – сочетание необходимых видов профессиональной деятельности и степени их квалификации, квалификационные разряды для оплаты.

По определению А.К. Марковой, «**профессиограмма** – это научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии, получать необходимый для общества продукт и вместе с тем создавать условия для развития личности самого работника» [7].

Профессиограмма

Профессиограмма		
Трудограмма – описание труда в профессии	Психограмма – описание человека в труде	Социограмма – описание личности в профессии
1. Предназначение, миссия профессии 2. Распространенность профессии 3. Предмет труда в профессии 4. Профессиональные знания и умения как совокупность сведений об аспектах труда 5. Деятельность, действия, приемы, умения, способы работы, техника и технологии в профессии 6. Средства труда 7. Условия труда 8. Организация и кооперация труда 9. Продукт труда и его результаты 10. Возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в профессии 11. Права представителей данной профессии 12. Должностные обязанности	1. Мотивы, цели, задачи и потребности человека в профессии 2. Эмоции и психические состояния 3. Удовлетворенность человека трудом, его процессом и результатом 4. Психологические знания о труде, профессии, психологические действия, способы, приемы, умения, техники, психотехнологии 5. Профессиональные способности 6. Профессиональные притязания, профессиональная самооценка 7. Осознание себя как профессионала 8. Психологические противопоказания 9. Психические характеристики профессионального роста и тенденции распада профессиональной деятельности 10. Позитивное влияние профессии на человека 11. Негативные стороны профессии	1. Социально значимые качества человека в профессии 2. Социальная значимость и востребованность профессии в обществе 3. Социальные нормы человека в профессии 4. Правила субординации 5. Профессиональная культура 6. Адаптивность личности в профессии к влияниям внешней среды 7. Творческие способности и возможности обогатить опыт профессии 8. Социальные черты профессионального роста и линии распада профессиональной деятельности 9. Ценностные ориентации, отношения и позиции в профессии 10. Профессиональная обучаемость и профессиональное саморазвитие, умение проектировать свой профессиональный рост 11. Профессиональное мышление



Возможные пути профессионального обучения и переобучения, тренируемости и упражняемости отдельных психологических качеств; переподготовки, компенсации и реабилитации; повышения квалификации, переквалификации, переориентации и переподготовки на другую профессию или специальность

Профессиограмма (табл. 3) представляет собой документ, в котором по определенной схеме дается всестороннее описание различных объективных характеристик профессии (профессионального обучения) и совокупность ее требований согласно индивидуально-психологическим особенностям человека. Содержание и объем каждой профессиограммы зависят от цели ее разработки. Профессиограммы могут разрабатываться в интересах профессионального отбора, рационального распределения кадров, управления процессом профессионального становления специалиста, изучения профессиональной деятельности для профессиональной ориентации и т. д.

Трудограмма

1. *Предназначение, миссия профессии* определяют ее роль в обществе (производство материальных товаров или идей, оказание услуг в разных социальных сферах; сбор, хранение и передача информации и др.), направленность на человека. В процессе обучения студент должен овладеть знаниями, навыками и умениями, выработать профессионально важные качества, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей. После окончания обучения специалист должен быть готов к выполнению основных видов деятельности:

- социальная (морально-психологическая, социально-правовая);
- профессиональная (производственно-технологическая, производственно-управленческая);
- творческая.

2. *Распространенность профессии* определяется перечнем отраслей, ведомств, видов предприятий, организаций, в которых представлена специальность и ее востребованность; возможность реализации в режиме самозанятости (предприятия сферы обслуживания, образовательные учреждения, производственные предприятия соответствующего профиля).

3. *Предмет труда в профессии* определяется опытом и знаниями, которые пополняются и корректируются: навыками, индивидуальным творчеством, высокопрофессиональным умением, которые дополняются теоретическими знаниями и предъявляют требования к начальным умениям.

4. *Профессиональные знания и умения как совокупность сведений об аспектах труда* включают в себя совокупность средств, методов и начальные теоретические знания о способах деятельности человека.

Объектами деятельности специалиста являются технологический процесс, инструменты и оборудование производства, нормативно-техническая и технологическая документация и информация. Теоретическая подготовка, осуществляемая естественнонаучным и гуманитарным циклом, предусматривает освоение основ гуманитарных, точных и социально-экономических наук, умение пользоваться полученными знаниями и методами этих наук в профессиональной и иной деятельности.

5. *Деятельность, действия, приемы, умения, способы работы, техника и технологии в профессии* определяются знаниями, умениями и навыками, т. е. готовностью к выполнению заданных профессией функций.

Специалист должен
уметь:

- соблюдать требования правил по охране труда, технике безопасности и грамотно действовать в случае их нарушения;
- соблюдать разработанные технологии;
- четко и согласованно взаимодействовать с коллективом;
- доброжелательно и открыто общаться с незнакомыми людьми;
- тактически верно и психологически правильно решать возможные конфликтные ситуации;

быть готов:

- к постоянному повышению квалификации (изучению и освоению новейших технологий, разработке собственных идей и т. д.);
- творческому саморазвитию;

использовать умения:

- четко планировать и рационально распределять время;
- систематически контролировать организацию труда;
- слушать (усваивать информацию);
- читать (видеть и выделять главное в тексте);
- писать (четко определять и записывать самое существенное, использовать общепринятые сокращения и знаки, сохранять структуру текста);

- изменять род занятий в процессе работы с целью увеличения производительности труда и борьбы с усталостью.

В процессе работы специалисту необходимы такие качества, как сознательность, активность, самостоятельность.

6. *Средства труда*, к которым относят материально-техническую базу и нормативно справочную литературу.

7. *Условия труда*:

- благоприятный психологический климат в коллективе;
- единство мотивов, целей и средств их достижения;
- регулярное знакомство с принципиально новыми технологиями и их изучение.

8. *Организация и кооперация труда* представляют собой соблюдение определенного порядка, системы и строго логической последовательности реализации технологии.

Кооперация труда заключается в организации различных форм индивидуальной, совместной, групповой деятельности; соблюдении субординации и действующих норм взаимоотношений.

9. *Продукт труда и его результаты* характеризуются набором требований к специалисту.

Специалист должен обладать следующими качествами (способностями):

- преданность профессии;
- грамотность, квалифицированность, профессионализм;
- высокоразвитое профессионально-культурное мышление;
- способность к исследованию и эксперименту;
- умение планировать собственную карьеру;
- готовность к постоянному самосовершенствованию;
- быть целостной личностью.

Продуктом труда являются производство товаров и услуг для населения, выполнение заказов и удовлетворение индивидуальных потребностей в рамках профессии, поэтому продукт труда представляет собой его результат.

10. *Возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в профессии* достигаются после прохождения курсов повышения квалификации.

11. *Права представителя данной профессии* определяются совокупностью прав, свобод и обязанностей, которыми он наделяется как субъект правоотношений, возникающих в процессе реализации норм всех отраслей права; обладает всеми правами и свободами граждан РФ и оставляет за собой право выбора наиболее оптимальных и безопасных условий труда.

12. *Должностные обязанности* соответствуют уставу предприятия.

Психограмма

1. *Мотивы, цели, задачи и потребности человека в профессии*

Мотив – это причина, движущая сила поведения, поступков человека.

Целью является осознаваемый образ желаемого результата деятельности.

Потребность – состояние организма, человеческой личности, социальной группы общества, выражающее зависимость от объективного содержания условий их существования и развития.

Деятельность – это последовательность действий, направленных на достижение целей.

Действия – это отдельные целостные этапы деятельности.

Возникающие потребности побуждают личность к активному поиску путей их удовлетворения, становятся внутренними побудителями его деятельности, мотивами.

По критерию происхождения познавательные мотивы можно разделить на три группы:

– биогенные, возникающие в результате осознания инстинктивных потребностей в познании, в самореализации, в постоянном и непрерывном улучшении своего положения. Биогенные мотивы являются основанием действий, решения или условия для активизации познавательной деятельности. Сюда относятся стремления к информированности, активности, созидательной деятельности, самоутверждению, повышению уровня своего опыта;

– социогенные, возникающие в процессе становления личности. По мере развития сознания происходит формирование собственно человеческих, социальных потребностей, таких как потребность в достижениях, престиже, повышении статуса. К этим

мотивам относятся убеждения, мировоззрение, идеалы, отношения к обществу, представления о себе;

– стимульные, образующиеся в результате воздействия в виде стимулов: награды, поощрений, похвалы, возможностей, требований, давления группы, наказания, угрозы, эмоционального воздействия.

2. Эмоции и психические состояния

На эффективность и качество труда влияют эмоции. Продуктивность и работоспособность включают в себя:

- исключение отрицательных эмоций в процессе профессиональной деятельности;
- создание деловой обстановки, исключающей появление эмоциональных помех;
- воспитание высокой культуры межличностных отношений.

Волевые качества предполагают наличие:

- целеустремленности – качества, характеризующего способность человека ставить перед собой значимые цели и подчинять свое поведение их решению;
- терпеливости, выдержанности, инициативности, активности, самостоятельности – качеств, характеризующих способность человека постоянно искать пути достижения поставленной цели, выполнения принятого решения.

Например, для профессиональной деятельности инженера особый интерес представляют компетентность, этика межличностных отношений, творческое саморазвитие.

3. Удовлетворенность человека трудом, его процессом и результатом

Любовь к своему делу, уверенность в своих возможностях и радостное настроение, порождаемое удовлетворенностью повседневным трудом, мобилизуют силы и способности на лучшее выполнение заданий в период обучения.

Удовлетворенность трудом заключается в следующем:

- интерес к новым знаниям;
- публичное проявление своих сил и способностей;
- добровольное, осознанное выполнение своих обязанностей;
- активное использование предоставленных возможностей для профессионального творческого саморазвития;
- регулярное участие в общественных делах и культурно-массовых мероприятиях.

4. Психологические знания о труде, профессии, психологические действия, способы, приемы, умения, техники, психотехнологии

Освоение технических и технологических новинок ведет к психологически значимым изменениям в содержании труда, который может изменить и характер отношений с клиентами (заказчиками).

Основные психологические особенности труда:

- универсальность (освоение родственных специальностей);
- непрерывное самосовершенствование (изучение и освоение новых видов оборудования, внедрение его в процесс производства);
- мобильность;
- коммуникабельность;
- достаточно высокое нервно-психологическое напряжение и т. д.

5. Профессиональные способности

Основой профессиональных способностей являются:

- умение оценить степень сложности порученной работы и выбрать рациональные варианты;
- хорошее здоровье как залог высокой работоспособности;
- терпеливость и аккуратность, внимательность;
- положительная мотивация по отношению к профессиональной деятельности;
- хорошая теоретическая подготовка.

Компоненты психологических способностей:

- умение строить взаимоотношения, проявлять такт в общении с людьми;
- сильный, уравновешенный, подвижный тип высшей нервной деятельности;
- эмоциональная устойчивость;
- положительные качества интеллекта.

6. Психологические противопоказания

В качестве противопоказаний рассматриваются свойства личности, полностью или частично несовместимые с профессией. При этом важно знать эти психологические противопоказания в профессиональной деятельности, которые можно классифицировать следующим образом:

- нравственные качества: агрессивность, лживость, бестактность, отчужденность;

- деловые качества: безответственность, формализм, безынициативность;
- творческие качества: консерватизм, пессимизм, пассивность;
- интеллектуальные качества: неспособность понять другого, нетерпимость к инакомыслию, неспособность к самоанализу, самообразованию и самосовершенствованию;
- отсутствие культуры общения и поведения, профессиональной культуры.

7. Позитивное влияние профессии на человека

Позитивное влияние заключается в осознании необходимости профессии, наличии явного конечного результата, материальной заинтересованности, разработке и внедрении собственных идей, творческой деятельности.

8. Негативные стороны профессии

Негативной стороной может являться эмоциональная напряженность, вызванная общением с людьми, обращением со сложными механизмами.

Социограмма

1. *Социально значимые качества человека в профессии.* Специалист должен обладать качествами, значимыми в социуме, социальной среде. Изменчивость ситуации на рынке труда, динамика производственных отношений и других параметров социально-экономической сферы приводят к необходимости наличия у специалистов таких социально значимых качеств, как мобильность и гибкость.

2. *Социальная значимость и востребованность профессии в обществе.* Социальный статус — это социально обусловленное положение человека в обществе, определенная позиция в нем, а также в социальной структуре группы или общества, связанная с другими позициями посредством системы прав и обязанностей.

3. *Социальные нормы человека в профессии.* Осознание себя как специалиста невозможно без накопленного этического опыта. Профессиональные традиции — это все то, что накоплено в рамках данной профессии: образцы поведения, ценности, вкусы и взгляды, которые выполняют транслирующую, интегрирующую и коммуникативную функции в профессиональной сфере.

В процессе профессиональной социализации ценности, идеалы, нормы и образы поведения становятся частью самосознания личности. Профессиональная культура в целом — это те рамки, в которых может и должен действовать человек, так как она содержит систему предписаний, запретов и перспектив.

4. *Правила субординации.* Любая структура общества (производственная, социальная, экономическая и т. д.) иерархично выстроена. Профессиональная сфера имеет структурированное устройство, так как система организации предполагает наличие жесткой структуры и субординации.

Профессиональная субординация предусматривает четкий план работы и ответственность за свое дело. Субординация служит, с одной стороны, организующим и сдерживающим факторами, с другой стороны, фактором, стимулирующим и мотивирующим профессиональный рост, так как «плох тот солдат, который не мечтает быть генералом».

5. *Профессиональная культура.* Профессиональная культура — это совокупность определенных ценностных установок и ориентации, определяющих профессиональное сознательное поведение и деятельность, основанных на системе правил, норм профессиональной этики. Она включает в себя:

- качественную культуру (знания и умения использовать систему стандартов, ГОСТов, понятий о качестве, официально принятых в данной профессии);
- информационную культуру (выделение и восприятие профессионально необходимых знаний из различных информационных потоков);
- экологическую культуру (анализ последствий своей профессиональной деятельности для окружающей среды и общества).

6. *Адаптивность личности в профессии к влияниям внешней среды.* Адаптация происходит быстрее и эффективнее в случае самореализации человека в профессиональной деятельности. Удовлетворенность человека профессией, профессиональной деятельностью и ее результатами, признание его в обществе как специалиста и приобретение определенного социального статуса (положения) делают человека эмоционально и социально устойчивым в условиях изме-

няющейся социально-экономической среды. Любовь к своей профессии, уверенность в своих возможностях и радостное настроение, порожаемое удовлетворенностью повседневным трудом, мобилизуют силы и способности специалиста на лучшее выполнение профессиональных задач. Удовлетворенность трудом возникает тогда, когда есть признание личности коллективом и обществом.

7. *Творческие способности и возможности обогатить опыт профессии.* Каждый человек является индивидуальностью, обладающей творческими способностями и способностями к саморазвитию, позволяющими и определяющими дальнейший рост индивидуума как профессионала. Чем больше у человека возможностей к профессиональному росту, тем больше он вносит вклад в опыт профессии, реализуя свой потенциал.

8. *Социальные черты профессионального роста и линии распада профессиональной деятельности.* Реализовать профессиональный рост и карьеру возможно, используя навыки и умения, ориентируясь на идеалы, принятые в рамках данной профессии. Неудовлетворенность профессией, своим положением в социально-профессиональной структуре социума может привести к распаду профессиональной деятельности.

9. *Профессиональная обучаемость и профессиональное саморазвитие, умение проектировать свой профессиональный рост.* Выделяются следующие виды мышления и их особенности включения в профессионально направленную деятельность:

- теоретическое мышление, направленное на выявление закономерностей, правил;
- практическое мышление — связано с целостным видением ситуации в профессиональной деятельности, прогнозированием ее изменений, постановкой целей, выработкой планов, проектов;
- репродуктивное мышление, воспроизводящее определенные способы, приемы, благодаря ему выявляются новые стратегии, обеспечивающие эффективность труда, противостояние негативным ситуациям;
- словесно-логическое мышление, где решение задач связано с использованием понятий, логических конструкций, знаков;

- наглядно-действенное мышление — опираясь на опыт непосредственного восприятия, обеспечивает активное взаимодействие между предметами и действиями;
- аналитическое, логическое мышление, которое характеризуется быстротой протекания, отсутствием четко выраженных этапов, минимальной осознанностью.

Практическое занятие 3 Деловая игра «Досье»

Цель занятия — привитие навыков в определении и разделении ролей и функций, выполняемых в коллективе, с целью формирования эффективной команды и снижения возможности возникновения конфликтной ситуации.

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными ниже ролями, выполняемыми членами команды в сложившемся коллективе. Дополните перечень двумя собственными ролями, дайте их описание.

Виды ролей:

- *лидер (координатор)* — признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами подгруппы и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;

- *идейный вдохновитель* — человек, который подает идеи, касающиеся деятельности и развития подгруппы в целом (без какой-либо обработки предложенных им идей);

- *моторчик, двигатель прогресса* — человек, который представляет информацию плановому отделу и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения, всю подгруппу;

- *плановик (плановый отдел)* — человек, осуществляющий планирование деятельности подгруппы;

- *генератор* — человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему, создает информационную базу для последующего анализа;

- *слушающий* — человек, который, во-первых, является первичным приемщиком идей, поступающих от генератора, с целью повышения отдачи от генератора, во-вторых, слушает задания и по-

яснения, исходящие из внешней среды, в том числе от преподавателя, во время работы над заданием;

- *фильтровщик информации* — человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее на рассмотрение анализатору;

- *анализатор* — человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;

- *оптимизатор* — человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и представления информации;

- *писарь* — человек, который конспектирует идеи группы (желательно наличие хорошего почерка);

- *контролер качества (контроль качества)* — человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному имиджу подгруппы;

- *public relations* — человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе с преподавательским составом и другими подгруппами;

- *image-maker* — человек, который формирует стиль подгруппы и следит за постоянным соблюдением принятых принципов;

- *ломовая лошадь* — человек, добровольно берущий на себя большую часть выполняемых работ;

- *козел отпущения* — человек, который в силу обстоятельств принимает на себя все обвинения и нападки в случае неудач;

- *представитель* — человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;

- *математик* — человек, использующий различные математические методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно-вычислительную часть, т. е. формализующий процесс;

- *дешифратор* — человек, который формулирует законченные идеи в наиболее удобно воспринимаемой форме.

Задание 2. Ниже представлено пять критериев, по которым нужно будет произвести сравнение указанных ролей:

- 1) результативность;
- 2) исполнение работы в срок;

- 3) слаженность работы подгруппы;
- 4) оригинальность выполненной работы;
- 5) перспективность.

Методом экспертной оценки проранжируйте данные критерии по силе воздействия на успешную работу команды (согласно вашему взгляду). Результаты оформите в виде табл. 4.

Таблица 4

Критерий	1	2	3	n	Сум- ма	Ме- сто	Вес
1 – результативность	C_{11}	C_{12}	C_{13}	C_{14}	S_1		P_1
2 – исполнение работы в срок	C_{21}	C_{22}	C_{23}	C_{24}	S_2		P_2
3 – слаженность работы подгруппы							
4 – оригинальность выполненной работы							
5 – перспективность	C_{51}	C_{52}	C_{53}	C_{54}	S_5		P_5
	Итого				ΣS_i		1

Примечание: C_{ij} – оценки по 10-балльной шкале i -го критерия j -м экспертом; место – ранг критерия (тем меньше, чем больше сумма баллов); вес (P) – нормированная сумма, $P = \frac{S_i}{\Sigma S_i}$.

Задание 3. Теперь, когда определен ранг критерия, проранжируйте все роли по данным критериям, также используя 10-балльную систему. Результат оформите в виде табл. 5.

Таблица 5

Критерий	Вес	Роль																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 – результативность	P_1	A_{11}					A_{71}														
2 – исполнение работы в срок	P_2																				
3 – слаженность работы подгруппы	P_3									A_{113}							A_{173}				
4 – оригинальность работы	P_4	A_{14}					A_{74}														
5 – перспективность	P_5																				
Сумма		B_1					B_7														

Критерий	Вес	Роль																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Место		M_j																			

Примечание: A_{ij} – оценка значимости j -й роли по i -му критерию; B_j – сумма баллов, набранных j -й ролью с учетом значимости критериев: $B_j = A_{1j}P_1 + A_{2j}P_2 + \dots + A_{5j}P_5$; M_j – итоговый рейтинг j -й роли (у B_j , например, сумма максимальная и место $M_j - 1$, у другой роли м. б. место 2 и т. д.).

Выделите пять наиболее важных ролей.

Задание 4. Рассмотрите вашу подгруппу как сложившийся целостный трудовой коллектив. Определите, кто и какие роли в ней играет. Выявите для каждого студента главную роль, расставьте приоритеты выполнения ролей.

Приведите конкретные примеры исполнения ролей студентами.

Задание 5. Проанализируйте сложившуюся ситуацию в подгруппе с целью выявления наложения ролей (выполнения одной и той же роли несколькими членами группы) и отсутствия той или иной существенной роли.

Ответьте на вопросы:

1. Существует ли взаимосвязь между дублированием, отсутствием ролей и возможностью возникновения конфликтной ситуации? Если да, приведите пример.
2. Имеется ли необходимость перераспределения существующих ролей между членами вашей подгруппы? Ответ обоснуйте.

Задание 6. Предложите виды и сферы деятельности, которыми могла бы успешно заниматься ваша подгруппа с учетом ранее полученных результатов. Обратите внимание на критерии, выделенные вами в первую очередь.

Практическое занятие 4

Экспертная оценка персонала

Цель занятия – разработать модель учёта деловой активности персонала.

Закрепить и конкретизировать знания студентов в области деловой оценки персонала, проанализировать и оценить степень влияния на производственный цикл различных организационных факторов. Модель реализовать с использованием информационных технологий.

Ход работы

Подготовительный этап

1. Определите несколько, например пять, наиболее важных и значимых для этой категории работников критериев оценки персонала:

- 1 – образование;
- 2 – опыт работы;
- 3 – результативность;
- 4 – качество работы;
- 5 – личные качества сотрудников.

При этом критериев может быть столько, сколько вы определите.

2. Сформируйте состав экспертной группы. В неё могут входить:

- 1) линейный руководитель (начальник участка, мастер, бригадир или кто-то иной);
- 2) руководитель курса повышения квалификации;
- 3) менеджер по управлению персоналом.

Следует отметить, что количество экспертов может быть любым, мнение и выводы экспертов являются самостоятельными.

3. Члены экспертной группы, руководствуясь своим знанием, пониманием и опытом работы, ставят, например, по 10-балльной шкале оценку каждому из выбранных и назначенных ими критериев.

Результаты подготовительного этапа экспертной группы необходимо оформить в табличном редакторе (табл.6), например, в MS Excel, также следует определить весовые коэффициенты для каждого критерия и ранжировать критерии по местам.

Таблица 6

Критерии	Эксперты					Сумма баллов	Место	Вес критерия
	1	2	3	...	n			
1	C_{11}	C_{12}	C_{13}	...	C_{1n}	S_1		P_1
2	C_{21}	C_{22}	C_{23}	...	C_{2n}	S_2		P_2
3	C_{31}	C_{32}	C_{33}	...	C_{3n}	S_3		P_3
4	C_{41}	C_{42}	C_{43}	...	C_{4n}	S_4		P_4
5	C_{51}	C_{52}	C_{53}	...	C_{5n}	S_5		P_5
ИТОГО						ΣS_i		1

Примечание: C_{ij} – оценки по 10-балльной шкале i -го (1, 2, ... n) критерия j -го экспертом; место – ранг критерия (тем меньше, чем больше сумма баллов); вес критерия (P) – нормализованная сумма, $P = \frac{S_i}{\Sigma S_i}$.

Итак, закончился подготовительный этап – формирование таблицы критериев (табл. 6).

Основной этап (оценочный)

Определитесь со шкалой оценок: они могут быть от 0–1, 1–3, 1–5, 1–10 и т. д.

По результатам работы экспертной группы сформируйте таблицу (табл. 7) в табличном процессоре. Проранжируйте результаты аттестации деловой активности персонала.

Таблица 7

Критерий	Вес критерия	1-й сотрудник			Сумма баллов	2-й сотрудник			Сумма баллов	n -й сотрудник			Сумма баллов
		эксперты				эксперты				эксперты			
		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
1	P_1	A_{111}	A_{112}	A_{113}	S_{11}	A_{121}	A_{122}	A_{123}	S_{12}	A_{1n1}	A_{1n2}	A_{1n3}	S_{1n}
2	P_2	A_{211}	A_{212}	A_{213}	S_{21}	A_{221}	A_{222}	A_{223}	S_{22}	A_{2n1}	A_{2n2}	A_{2n3}	S_{2n}
3	P_3	A_{311}	A_{312}	A_{313}	S_{31}	A_{321}	A_{322}	A_{323}	S_{32}	A_{3n1}	A_{3n2}	A_{3n3}	S_{3n}
4	P_4	A_{411}	A_{412}	A_{413}	S_{41}	A_{421}	A_{422}	A_{423}	S_{42}	A_{4n1}	A_{4n2}	A_{4n3}	S_{4n}
5	P_5	A_{511}	A_{512}	A_{513}	S_{51}	A_{521}	A_{522}	A_{523}	S_{52}	A_{5n1}	A_{5n2}	A_{5n3}	S_{5n}

Критерий	Вес критерия	1-й сотрудник			Сумма баллов	2-й сотрудник			Сумма баллов	n-й сотрудник			Сумма баллов
		эксперты				эксперты				эксперты			
		1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Сумма					S_1				S_2				S_n
Место					M_m				M_k				M_n

Примечание: A_{ij} – оценка по i -му критерию u -го работника j -м экспертом с учётом значимости этого критерия (оценка эксперта умножается на весовой коэффициент этого критерия); S_i – сумма баллов i -го работника, набранных с учётом значимости критериев.

По результатам комплексной оценки и полученной сумме S_i проведите итоговый рейтинг сотрудников с учётом их деловой активности и определите итоговые места: M_m , M_k , M_n . Оформить отчёт и сдать работу.

Практическое занятие 5 Составление должностной инструкции

Цель занятия – приобретение навыков составления должностной инструкции с учетом предъявляемых к работнику требований.

Задание. На базе теоретических сведений и должностной инструкции начальника отдела по персоналу ОАО «Люттик», представленных ниже, составьте должностную инструкцию для работника, деятельность которого соответствует вашему направлению подготовки (квалификация (степень) «бакалавр») и базируется на компетенциях, сформированных в рамках стандарта высшего профессионального образования.

Должностная инструкция

Цель: обеспечение внутреннего нормативного управления персоналом в части организации и оплаты труда.

Формы:

- индивидуальная инструкция;
- типовая инструкция, унифицированная для однопрофильной группы исполнителей.

Назначение:

- определение общих требований со стороны организации к конкретной должности;
- конкретизация индивидуального контракта работника в части его должностных функций, прав и ответственности.

Принципы формирования:

- полнота отражаемых функций и прав;
- конкретность составных элементов;
- предметность предъявляемых требований;
- лаконичность изложения;
- функциональность для пользователя.

Разработчики:

- специалисты кадровой службы;
- руководители структурных подразделений организации; руководители направлений деятельности организации (для управленцев своего аппарата);
- руководитель организации (для своих первых заместителей).

Пользователи:

- исполнитель;
- руководитель;
- кадровый работник.

Порядок разработки и оформления

1. Разработка по унифицированной форме:

- типовая инструкция (составляется специалистом кадровой службы с участием соответствующих руководителей);
- индивидуальная инструкция (составляется соответствующим руководителем).

2. Утверждение осуществляется руководителями соответствующих подразделений или организации в целом.

3. Использование визируется исполнителем до подписания контракта (два экземпляра):

- первый экземпляр прилагается к контракту и хранится в кадровой службе;
- второй экземпляр остается у исполнителя.

Структура должностной инструкции

1. Общая часть – содержит основание разработки и назначение документа.

2. Условия назначения на должность:

- общие квалификационные требования (стаж работы по специальности, квалификационный разряд и т. п.);
- образовательный уровень (конкретные требования по наличию специального образования).

3. Порядок назначения и освобождения от должности – определяет административную и функциональную (техническую) подчиненность, должность представляющего к назначению, перемещению, увольнению и принимающего соответствующее решение.

4. Обязанности – содержат перечень должностных функций (задач).

5. Права – возможность требовать ресурсное обеспечение (информацию, кадры и пр.) для выполнения установленных функций.

6. Ответственность – это виды административных и экономических санкций за невыполнение установленных функций.

Рассмотрим пример должностной инструкции.

Должностная инструкция начальника отдела по персоналу ОАО «Лютик»

1. *Общие положения*

Начальник отдела по персоналу:

1.1. Является руководителем отдела и организатором работ по работе с персоналом ОАО «Лютик».

1.2. Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора ОАО «Лютик». Работает по контракту.

1.3. Непосредственно подчиняется генеральному директору ОАО «Лютик».

1.4. Целью деятельности является обеспечение кадрами всех подразделений ОАО «Лютик» в соответствии с необходимыми специальностями и квалификацией работников.

1.5. В своей деятельности руководствуется: действующим законодательством РФ, постановлениями Правительства РФ, ТК РФ, уставом ОАО «Лютик», штатными нормативами, квалифицированными справочниками, методическими указаниями и рекоменда-

ями по работе с кадрами, приказами и распоряжениями генерального директора ОАО «Лютик», положением об отделе по персоналу, правилами внутреннего трудового распорядка и настоящей должностной инструкцией.

1.6. В непосредственном подчинении находятся работники отдела.

1.7. Квалификационные требования: высшее образование и стаж работы на руководящих должностях не менее пяти лет.

2. Обязанности

Начальник отдела по персоналу обязан:

2.1. Совместно с генеральным директором определять кадровую политику ОАО «Лютик».

2.2. Принимать участие в определении стратегии акционерного общества и способствовать ее выполнению.

2.3. Обеспечивать комплектование всех структурных подразделений ОАО «Лютик» кадрами руководителей, специалистов, рабочих и служащих требуемых специальностей и квалификации согласно штатному расписанию и выделенному фонду заработной платы.

2.4. Организовывать работу по изучению причин текучести кадров, разрабатывать мероприятия по их закреплению и внедрять их в практику производства.

2.5. Принимать посетителей и работников ОАО «Лютик» по вопросам поступления на работу, увольнения, перемещения и другим кадровым вопросам.

2.6. Осуществлять контроль и анализ правильного использования персонала ОАО «Лютик» по специальности, квалификации, деловым и личным качествам.

2.7. Обеспечивать своевременное оформление, прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора ОАО «Лютик».

2.8. Организовывать обучение и повышение квалификации всех работников ОАО «Лютик».

2.9. Организовывать стажировку прибывших рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

2.10. Представлять на утверждение генеральному директору резерв кадров на выдвижение по всем должностям руководителей и инженерно-технических работников.

2.11. Совместно с работниками отдела организации труда и заработной платы и планово-экономическим отделом составлять план потребности ОАО «Лютик» в кадрах рабочих по профессиям, а также инженерно-технических работников по специальностям.

2.12. Организовывать ведение установленного учета личного состава персонала ОАО «Лютик».

2.13. Осуществлять контроль за ведением и хранением трудовых книжек персонала ОАО «Лютик» в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках».

2.14. Руководить выдачей справок работникам, пенсионерам и ветеранам о настоящей и прошлой трудовой деятельности и других видов документов.

2.15. Осуществлять работу по сбору и подготовке материалов для представления работников к поощрениям и наказаниям в соответствии с Положением о порядке и условиях оформления претензионной работы между производствами и структурными подразделениями ОАО «Лютик».

2.16. Организовывать сбор материалов и подготовку документов для представления работников ОАО «Лютик» к правительственным и другим наградам, присвоения им званий.

2.17. Организовывать подготовку документов, необходимых для назначения пенсий работникам и представления их в органы социальной защиты населения.

2.18. Организовывать прохождение студентами вузов, техникумов и колледжей производственной практики во внутрихозяйственных подразделениях, отделах и службах ОАО «Лютик».

2.19. Организовывать работу с молодыми специалистами по их адаптации в ОАО «Лютик».

2.20. Организовывать контроль за выполнением персоналом ОАО «Лютик» правил внутреннего трудового распорядка.

2.21. Организовывать составление руководителями всех структурных подразделений ОАО «Лютик» графиков отпусков и контролировать их соблюдение.

2.22. Принимать участие в разработке Положения об аттестации персонала, в работе комиссии по аттестации кадров, производить обработку документов по аттестации.

2.23. Участвовать в процессе заключения контрактов с персоналом и вести работу с документами.

2.24. Постоянно изучать и анализировать состояние рынка труда и принимать соответствующие решения.

2.25. Размещать рекламу на рынке труда и отслеживать ее эффективность.

2.26. Осуществлять постоянную связь с соответствующими вузами и средними специальными учебными заведениями и своевременно подавать в них заявки на специалистов и рабочих.

2.27. Сотрудничать с агентствами по найму персонала и биржами труда.

2.28. Вести банк данных по кадровому резерву по всем специальностям персонала ОАО «Люттик».

2.29. Систематически анализировать и обобщать состояние работы с персоналом, разрабатывать мероприятия по ее улучшению.

2.30. Руководить составлением отчетов по кадрам и своевременно представлять их в соответствующие органы.

2.31. Систематически информировать генерального директора и директоров по направлениям о состоянии кадровой работы в ОАО «Люттик».

2.32. Осуществлять прием сотрудников ОАО «Люттик» по вопросам кадровой работы, давать разъяснения и консультации по интересующим их вопросам.

2.33. Постоянно изучать постановления, законы всех органов власти по кадровым вопросам и информировать руководство ОАО «Люттик».

2.34. Обеспечивать работников отдела, а также ответственных лиц в структурных подразделениях нормативно-справочной литературой, рекомендациями, формами и бланками необходимых документов.

2.35. Организовывать соблюдение нормальных условий труда в отделе (освещенность, влажность, температура, шум, оснащенность рабочего места, обеспеченность рабочего места канцелярскими принадлежностями и т. д.).

2.36. Внедрять в процесс работы компьютерные технологии, принимать меры к обеспечению каждого работника персональным ком-

пьютером и соответствующими программами к нему. При необходимости обучать подчиненных работе на персональном компьютере.

2.37. Организовывать ведение делопроизводства в отделе. Разрабатывать мероприятия, обеспечивающие сохранность дел в отделе.

2.38. В установленные сроки организовывать переработку дел, документов, подготавливать и сдавать их в архив.

2.39. Изучать передовой опыт лучших организаций, научные достижения в области работы отделов по персоналу и применять их в своей деятельности.

2.40. Создавать и поддерживать нормальный морально-психологический климат в отделе, принимать меры по ликвидации конфликтных ситуаций.

2.41. Разрабатывать структуру и штатное расписание отдела и утверждать их в установленном порядке. При необходимости своевременно вносить в них изменения и дополнения.

2.42. Организовывать составление перспективных годовых и текущих планов по работе с персоналом ОАО «Лютик».

2.43. Производить подбор кадров в отдел и представлять их на утверждение в установленном порядке.

2.44. Распределять обязанности, права и ответственность среди работников отдела. Организовывать составление должностных инструкций и своевременное внесение изменений и дополнений в них.

2.45. Организовывать работу отдела по переписке с органами власти, другими организациями, учреждениями по закрепленным за отделом вопросам.

2.46. Обеспечивать и контролировать соблюдение работниками отдела правил и норм охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

2.47. Контролировать соблюдение работниками отдела правил внутреннего трудового распорядка.

2.48. Постоянно повышать свою квалификацию и способствовать повышению квалификации сотрудниками отдела.

2.49. Создавать условия и контролировать сохранность имущества, оборудования и других материальных ценностей, закрепленных за отделом.

2.50. Проводить среди работников отдела воспитательную работу, направленную на четкое выполнение своих обязанностей, правильное и своевременное оформление всех документов, поддержание престижа ОАО «Лютик».

2.51. По доверенности представлять ОАО «Лютик» в органах власти города, Российской Федерации, на предприятиях, в учреждениях, на совещаниях по вопросам деятельности отдела.

3. Права

Начальник отдела по персоналу имеет право:

3.1. Проверять состояние работы с кадрами во всех структурных подразделениях ОАО «Лютик».

3.2. Вносить предложения руководителям структурных подразделений ОАО «Лютик» о приеме, перемещении и увольнении подчиненных им работников.

3.3. Требовать от руководителей структурных подразделений ОАО «Лютик» использования специалистов и служащих в соответствии с их образованием и квалификацией.

3.4. Принимать участие в работе аттестационной и квалификационной комиссий.

4. Ответственность

Начальник отдела по персоналу несет ответственность:

4.1. За выполнение обязанностей и использование прав, возложенных на него настоящей должностной инструкцией;

4.2. Соблюдение Положения о коммерческой тайне ОАО «Лютик»;

4.3. Обеспечение всех структурных подразделений ОАО «Лютик» рабочими, специалистами и служащими соответствующих квалификаций и в необходимом количестве;

4.4. Правильное и своевременное оформление документов, необходимых при приеме на работу, увольнении, оформлении пенсии;

4.5. Своевременность и достоверность представляемых отчетов, форм, бланков и т. п.;

4.6. Ведение всей документации по персоналу;

4.7. Соблюдение морально-этических норм при работе с персоналом и посетителями;

4.8. Соблюдение работниками отдела правил и норм охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, а также правил внутреннего трудового распорядка.

Практическое занятие 6

Деловая игра «Оптимизация командной работы»

Цель занятия – сформировать интерес обучающихся к социальным, психологическим, семиотическим и другим явлениям, процессам и отношениям, возникающим между различными субъектами в процессе коммуникации, общения, обмена информацией (смыслами), т. е. в процессе их взаимодействия при выполнении командной работы.

Изучив данную тему, студент должен:

- *иметь представление* о классификации межличностных коммуникаций;
- *знать* основные типы взаимоотношений;
- *уметь* различать механизмы межличностного восприятия.

Общие положения

Коммуникация затрагивает все стороны жизни общества, социальных групп и отдельных индивидов. Человек информационной эпохи живет в пространстве коммуникаций, которое соткано из образов, имиджей, сообщений, символов, мифов, стереотипов. Появился даже термин «человек информационный», для него умение получать, обрабатывать и передавать информацию безотносительно к ее содержанию является основным ценностным ориентиром.

Коммуникация лежит в основе формирования не только человеческой идентичности с другими, но и самоидентичности. Коммуникация и диалог являются способами репрезентации человека, а сущностью диалога всегда был человеческий разговор, который предполагал «апогей саморождающегося внимания». Коммуникация – это и путь сообщения, и форма связи, и акт общения, и сообщение информации, в том числе с помощью технических средств [16].

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение, передача; *communicare* – делать общим, беседовать, связывать, сообщать, передавать) означает:

- 1) путь сообщения (водная, воздушная, транспортная коммуникации);
- 2) форму информационной связи (телефон, телеграф, радио, электронная почта);

- 3) акт общения, связь, взаимодействие между двумя или более индивидами, основанные на взаимопонимании (реплика, взгляды, жесты, обращение, беседа, ссора, переговоры);
- 4) сообщение информации одним лицом другому или ряду лиц;
- 5) массовая коммуникация – процесс сообщения информации с помощью технических средств – средств массовой коммуникации (печати, радио, кинематографа, телевидения) численно большим рассредоточенным аудиториям.

Наиболее широкая и универсальная дефиниция коммуникации, объясняющая ее сущность в живой природе (биокоммуникации), обществе (социальная коммуникация) и технических устройствах и машинах (технические коммуникации), – это средства и способы связи любых объектов материального и духовного мира. Кроме того, это обмен информацией между системами разного типа (биологическими, техническими, социальными). Коммуникация происходит не только в социуме, но и в мире животных (коммуникации среди животных – это зоокоммуникации: язык дельфинов, брачные танцы животных и птиц), в созданных человеком технических устройствах и механизмах (транспорт, трубопроводы, телеграф, телефон, Интернет).

Знание всех компонентов общения обеспечивает его эффективность и коммуникативную защищённость делового человека.

Коммуникативная компетентность – это совокупность знаний, умений и навыков, включающих функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения (вербальные и невербальные); репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; обратную связь – вопросы и ответы. Также сюда относятся психологические и коммуникативные типы партнеров, специфика взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентация и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Как различается общение по направленности?
2. Какие типы взаимодействия вы знаете?
3. Что представляет собой общение как коммуникация?
4. Что включает в себя схема структуры целевой коммуникации?
5. Какова интерактивная функция общения?
6. Что представляет собой перцептивная функция общения?
7. Можно ли достичь максимального взаимопонимания с людьми?
Если нет, то почему? Если да, то на каком уровне?
8. Каковы особенности деловой коммуникации?
9. Что представляют собой формальные ограничения?
10. В каких трех коммуникативных формах осуществляется деловое общение?
11. Что представляет собой коммуникативный процесс?
12. Каковы роль источника и его особенности?
13. Какова функция сообщения в коммуникативном процессе?
14. Что такое коммуникативный канал?
15. Кто такой коммуникант?
16. Как вы понимаете эффект коммуникации?
17. Обратная связь, ее роль в коммуникативном процессе.
18. В чем специфика познавательного общения?
19. Назовите особенности убеждающего общения.
20. В чем специфика экспрессивного общения?
21. В чем заключаются особенности суггестивного общения?
22. В чем специфика ритуального общения?
23. Каковы основные характеристики делового общения?
24. Какие стили взаимодействия вы знаете?

Упражнения, игры, тренинги*

Самомаркетинг «Какой у вас тип коммуникабельности»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет»

Первая группа вопросов

1. Можете ли вы в один день посмотреть два фильма и концерт?
2. Вы в плохом настроении, если не работает радиоприемник или телевизор?

* Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 1999. С. 36.

3. Число ваших знакомых растет ежедневно?
4. Вы легко запоминаете лица и происшествия?
5. Вы избегаете одиночества?
6. У вас уживчивый характер?
7. Вы любите выступать с речами, произносить тосты?
8. Вы знаете, где и что происходит?
9. Вы умеете налаживать контакт с незнакомыми людьми?
10. Вы быстро принимаете решения?
11. В сложной ситуации вы способны как следует все обдумать?
12. У вас много планов и идей, но вы в состоянии осуществить только часть из них?
13. Вам не очень нравятся те люди, которые постоянно беспокоятся о своем здоровье?
14. Вам важно то впечатление, которое вы производите на окружающих?

Вторая группа вопросов

1. Может ли повлиять даже незначительное событие на важное для вас решение?
2. Вы часто уходите в себя, отдаетесь воспоминаниям?
3. У вас много друзей?
4. Вы лучше запоминаете ситуацию в целом, чем ее подробности?
5. Вам не нравится шум магнитофонов и транзисторов?
6. Предпочитаете ли вы немного вещей, но только те, которые, как вы считаете, вам подходят, чем много разных?
7. Вы любите фотографироваться?
8. Вы любите готовить?
9. Вы лучше чувствуете себя в большой компании, где можно остаться незамеченным, чем в малой?
10. Трудно ли вы приспосабливаетесь к новой обстановке?
11. Упорно ли вы отстаиваете свои принципы?
12. Не слишком ли вы легкомысленны в отношении своего здоровья?
13. Долго ли вы раздумываете, прежде чем принять решение?
14. Иногда вам говорят, что вы видите мир не таким, каков он есть. Но вы не верите, что это так?

Если у вас больше ответов «да» в первой группе вопросов, вы – ЭКСТРАВЕРТ (человек коммуникабельный, контактный), а если

во второй группе вопросов – вы ИНТРОВЕРТ (человек замкнутый, испытывающий трудности в установлении контакта с другими людьми). Если же почти одинаковое количество ответов «да» в той и другой группах, это значит, что для вас, как и для большинства людей, характерны и те и другие особенности коммуникабельности, то есть амбавертированность – «золотая середина».

Имитационная игра «ЧП на Луне»

Цель – развить интерактивный потенциал играющих, научить принимать коллективные решения, выявить лидерские качества участников игры.

Процедура: 1-й этап – принятие индивидуальных решений; 2-й этап – выработка коллективного решения в группах. Время: до 1 часа.

Информация для игры. На луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы – лунной станции – около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую – по освещенной стороне. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований: моток прочной веревки, аптечка, спички, карта звездного неба, обогреватель, два кислородных баллона, бортпаек, ящик сгущенного молока, надувной спасательный жилет, 20 литров питьевой воды, магнитный компас, сигнальная ракета, рация УКВ, парашют (табл. 8).

Таблица 8

Карточка играющих

Имя (символ) _____ Группа _____

Наименование предметов	Оценка			Директивная оценка	Разница в оценках			Примечание
	Индивидуальная	Групповая	Лидеров		Инд. 5–2 2–6	Групповая 3–5	Лидеров 4–5 5–4	
1. Моток прочной веревки 2. Аптечка 3. Спички 4. Карта звездного неба 5. Обогреватель 6. Два кисл. баллона 7. Бортпаек								

Наименование предметов	Оценка			Директивная оценка	Разница в оценках			Примечание
	Индивидуальная	Групповая	Лидеров		Инд. 5–2 2–6	Групповая 3–5	Лидеров 4–5 5–4	
8. Ящик сгущ. молока 9. Надувной спасат. жилет 10. 20 л. воды 11. Магнитный компас 12. Сигнал. ракета 13. Рация УКВ 14. Парашют								

I этап. Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них, используя с учетом степени их важности. Очередность записывается в карточку, выдаваемую каждому играющему, причем первый выброшенный предмет будет номером 14, последний – 1. На принятие данного решения дается не более 5 минут при условии полной тишины среди играющих.

II этап. Создаются команды по 5–7 человек, и обсуждение продолжается в командах. Каждый играющий отстаивает свою точку зрения при обсуждении.

Время для обсуждения – 10–15 минут.

В игре возможно и продолжение, когда собираются лидеры команд и снова вырабатывают коллективное решение. По итогам их работы можно выявить того, кто действительно является лидером.

После проведения всех этапов игры слушатели-играющие записывают в свою карточку, в рубрику «директивная оценка», очередность освобождения от предметов; правильный ответ: 6, 7, 14, 2, 9, 1, 5, 11, 12, 4, 13, 10, 3, 8.

Получив эти данные, играющие находят разницу между своей оценкой и директивной и записывают данные в графе 6 карточки, затем итог суммируют. То же самое необходимо проделать с групповой оценкой и оценкой лидеров.

Таким образом, выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель подводит итоги и отмечает «позитивных» и «негативных» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу. Предметом анализа могут быть не только решения, но и то, каким образом группы их обсуждали: какова была культура взаимодействия; какие стратегии превалировали (компромисса, уступки, избегания, противоборства, сотрудничества); кто лидировал в командах и куда они вели группу — к победе или поражению; если у кого-то был правильный ответ, а группа пошла ложным путем, то что этому способствовало, и т. п.

Практическое занятие 7

Ситуации «Выбор карьеры»

Цель занятия — сформировать потребность в профессиональном самоопределении, внутренней готовности к осознанному и самостоятельному планированию, корректировке и реализации своих профессиональных планов и интересов [5].

Ситуация 1. Для получения более точной картины о рынке труда вы обзваниваете ряд фирм вашего города, в том числе звоните в фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает вам полную информацию об организации, а больше интересуется вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите ...

Ситуация 2. Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, вам не составляет труда убедить сверстников или младших знакомых поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, ваш друг уговаривает вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в вашем районе. Какое решение вы примете?

Ситуация 3. Только что открылась новая вакансия. Она кажется вам очень привлекательной, хотя у вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как вы хорошо себя зарекомендовали, друзья

убеждают вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как вы поступите?

Ситуация 4. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но вы не знаете, будете ли получать удовлетворение от этой работы, более того, предполагаете, что не будете. Как вы поступите?

***Ситуации по вопросу «Профессиональное развитие.
Развитие карьеры»***

Алексей, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору «Сатурна» — компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на ура — руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель — еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Дайте ответы на вопросы:

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Практическое занятие 8

Составление резюме

Цель занятия — сформировать навыки написания резюме.

Общие положения

Резюме является вашей рекламной визиткой, и оно обязательно должно уговорить работодателя пригласить вас к себе на собеседование. Это первый, но немаловажный шаг по сложной дороге к исполнению желаемого. При составлении так называемой анкеты многие допускают большое количество ошибок. Она должна показать, что вы готовы работать, полностью, только в сжатой форме, описывать ваши способности, умения, знания и опыт, показывать ваше стремление к подъему по карьерной лестнице. Анкета — визитная карточка соискателя, которая рано или поздно поможет устроиться на работу, о которой человек, возможно, так давно мечтал.

Театр начинается с вешалки, а карьера с резюме. Его компактность и правильно изложенная информация — одни из главных факторов, указывающих на большую возможность заинтересовать работодателя и получить достойную работу.

При составлении резюме необходимо четко понимать свои желания и оценивать реальные возможности.

Создать личную анкету — проблема ли это?

Огромное количество соискателей наталкиваются на барьер при поиске достойной и интересной вакансии. Мало того что данная работа должна устраивать вас, в первую очередь вы должны по всем параметрам подходить требованиям потенциального работодателя. Первое, на что он посмотрит, — ваша личная анкета.

Составление анкеты может показаться рутинным и элементарным занятием, но не будьте так уверены! Никто не знает, что именно может заинтересовать работодателя, — чувство юмора и умение общаться с людьми либо предыдущие места работы и стаж. Попробуйте привлечь внимание к своей персоне оригинальной компактной самопрезентацией. Психологи утверждают, что первые прочитанные предложения уже помогают составить какое-либо мнение о соискателе. Так что не стоит надеяться на удачу, все в ваших руках.

Итак, обсудим написание резюме.

Проблемы составления. Многие соискатели пытаются найти в Интернете образец резюме, который неизменно приведет к успеху при поиске работы. К сожалению, а может к счастью, такого образца не существует. Однако есть некоторые общие ошибки, которые допускают соискатели. Их необходимо избегать.

Основные рекомендации по составлению анкеты следующие.

1. Объем должен составлять не более двух страниц текста, так как слишком объемные анкеты становятся нечитабельными и не привлекают внимания работодателя.
2. «Начинка» должна включать в себя только фактическую и действительную информацию, описывающую соискателя с лучшей стороны.
3. Заголовок должен содержать всю необходимую контактную информацию для того, чтобы у работодателя не возникло проблем при связи с потенциальным работником.
4. Опыт предыдущей деятельности указывается в резюме с последнего места работы до первого. Хронология должна быть соблюдена, но в обратном порядке для более адекватного восприятия работодателем последних навыков соискателя.
5. Каждое резюме должно вмещать в себя все достоинства соискателя в профессиональном плане, а также все его преимущества перед другими соискателями на нужную вакансию.
6. Информация о работнике должна описывать его позитивные, а не негативные личностные качества, так как стопроцентная правда может сыграть плохую роль при поиске нужной вакансии.
7. Указание информации о дополнительном *light*-образовании, таком как прохождение курсов, посещение семинаров по тематике или дополнительном домашнем образовании, станет для соискателя дополнительным бонусом для получения необходимой работы.

Правила составления. Советуем вам составлять резюме так, чтобы оно было читабельным, а при беглом просмотре можно было уловить самые главные строки. Соблюдайте следующие правила:

- необходима аккуратность; также приветствуется единый текстовый стиль заполнения;

- широкие поля, так же как и узкие, не рекомендуются. Старайтесь придерживаться золотой середины.
- не «размазывайте» текст по странице, используйте размер шрифта не меньше 11, употребляя только распространенные (стандартные) шрифты, такие как Times New Roman, Arial, Calibri.
- перечитайте свою анкету, проверяя ее на грамматические и пунктуационные ошибки. Она должна быть без опечаток и прочих ошибок.

Первая ошибка большинства соискателей начинается с заголовка. Бланк не должен иметь заголовок «Резюме». Уместно будет начать с самой должности, на которую вы претендуете.

Посылайте анкету сразу нескольким адресатам. Так вы сможете увеличить свои шансы отыскать желаемую работу. А среди поступивших предложений выберете наиболее подходящее и стоящее. Следует отметить, что не стоит указывать сразу несколько должностей прошлых работ, если они никаким образом не будут связаны между собой. Например, продавец-консультант и кинолог. Они не имеют ничего общего и наверняка окажутся неуместными. После должностей укажите свои данные (Ф.И.О.), не сокращая их.

Кроме того, работодателям не захочется брать на работу тех соискателей, чья информация скрыта. Следует также указывать полные названия учебных учреждений, где вы получали то или иное образование.

Задание. Составьте на отдельном листе собственное резюме. Предъявите своё резюме для обсуждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует устойчивый круг организационных проблем, решение которых возможно посредством организации кадрового менеджмента. К ним относятся проблемы динамики организации, определяемой как внешними, так и внутренними причинами, и проблемы динамики персонала, на которую влияет также совокупность внешних и внутренних факторов. Кадровый менеджмент не может навсегда ликвидировать проблемы из устойчивого круга организационных вопросов организации, однако специалисты службы управления персоналом в состоянии минимизировать потери организации, а в ряде случаев превратить недостатки в источник развития.

Важной задачей является формирование у будущих специалистов любого профиля системы знаний и навыков эффективного управления людьми. Этот процесс невозможно представить без групповых обсуждений, деловых игр, тестов, кейс-технологий. Практикум предлагает упражнения, которые в рамках дисциплины «Управление персоналом» позволяют выявить особенности личностного и профессионального самоопределения как для той или иной профессиональной группы, так и для индивида.

Секрет успеха — тренинг и вера в себя. Известная фраза поэта французского средневековья Франсуа Виньона «я знаю всё, но только не себя» акцентирует наше внимание на том, что нужно стремиться познать самого себя.

Самомониторинг тесно связан с понятием «рефлексия» и предполагает видеть себя и свои действия со стороны, оценивать, как эти действия видят другие участники общения и, соответственно, регулировать свои поступки согласно ситуации общения [8, с. 127]. Другими словами, человек, осуществляя самомониторинг, отдает себе отчет в том, кто он, каков его уровень притязаний. Практикум предлагает упражнения и тесты, позволяющие провести самомониторинг.

Содержание практикума соответствует современному уровню обучения, предполагающему самообразование при руководящей роли преподавателя. В его структуру входят все рекомендуемые литературные источники, что позволяет студенту намного глубже ознакомиться с дисциплиной и изучить ее.

Библиографический список

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология : учеб. пособие / В.В. Авдеев. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 960 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология : практикум / В.В. Авдеев. — М. : Финансы и статистика, 2013. — 255 с.
3. Управление персоналом на предприятии: социально-психологические проблемы: тренинг персонала : учеб. пособие / М.К. Беляев [и др.]. — Волгоград : ВолгГАСУ, 2014. — 211 с.
4. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности : учеб. пособие / В.А. Бодров. — М. : ПЕР СЭ, 2001. — 511 с.
5. Кифа, Л.Л. Технология управления персоналом в активных формах обучения : практикум / Л.Л. Кифа. — Тольятти : ТГУ, 2009. — 55 с.
6. Крымов, А.А. Управление персоналом на 100%: как стать эффективным HR-директором / А.А. Крымов. — СПб. : Питер, 2010. — 237 с.
7. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. — М. : Знание, 1996. — 312 с.
8. Матьяш, О.И. Межличностная коммуникация: теория и жизнь / О.И. Матьяш, В.М. Погольша, Н.В. Казаринова. — СПб. : Речь, 2011. — 560 с.
9. Управление персоналом : учеб. пособие / Г.И. Михайлина [и др.]. — 3-е изд., доп. и перераб. — М. : Дашков и К°, 2010. — 279 с.
10. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А.П. Панфилова. — СПб. : Знание, 1999. — 496 с.
11. Лобанова, Т. Управление персоналом в период изменений : метод. пособие / Т. Лобанова. — М. : МЦФЭР, 2010. — 47 с.
12. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М. : Кнорус, 2011. — 532 с.
13. Фонарев, А.Р. Психологические особенности личностного становления профессионала / А.Р. Фонарев. — М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : МОДЭК, 2005. — 560 с.

14. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 Менеджмент (квалификация (степень) «Бакалавр») [Электронный ресурс]. – URL: (<http://edu.tltsu.ru/sites/site.php?s=124&m=29867>) (дата обращения: 20.02.2015).
15. Мальковская, И.А. Знак коммуникации: дискурсивные матрицы / И.А. Мальковская. – 3-е изд. – М., 2008. – С. 214, 216.
16. Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю.Г. Татур // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 3. – С. 20–26.