

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО И
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**Методические указания для проведения
практических занятий**

Новосибирск
2015

УДК 65.012.4
ББК 65.050.12
Т 529

Составитель: Толстова И.Э., канд. пед. наук, Рехтина Г.А.,
канд.экон.наук.

Рецензенты: д-р пед. наук, проф. А.Г. Шабанов, НГАУ
канд. психол. наук, доц. А.В. Тараканов, НГТУ

Управление персоналом: методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. сост.: И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2016. – 94 с.

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 43.03.01 Сервис (профиль Сервис недвижимости). Указания содержат перечень занятий и форм их проведения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 18 декабря 2015г. протокол № 4.

ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми является центральной проблемой любой организации. Это составная часть менеджмента.

Управление персоналом – одно из самостоятельных, трудных и интересных направлений, призванных сосредоточить усилия работников на выполнении задач, соответствующих стратегии организации, обеспечить эффективное использование потенциала сотрудников, повысить качество их жизни.

Предлагаемое учебно-методическое пособие предназначено для практической работы и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки (43.03.01) Сервис, в рамках изучения дисциплины «Управление персоналом».

Основной **целью** дисциплины является формирование комплексного представления об эволюции и современных тенденциях управления человеческими ресурсами, овладение практическим инструментарием управления людьми в современных организациях и прогрессивными персонал-технологиями.

Исходя из цели, в процессе изучения дисциплины решаются следующие **задачи**:

- углубление и развитие принципов системного подхода к управлению в целом и управлению персоналом – в частности;
- изучение принципов управления персоналом и разделения труда;
- изучение основных составляющих обеспечения системы управления персоналом;
- знакомство с основными положениями и технологиями кадровой политики;
- изучение основ мотивации поведения в процессе трудовой деятельности;

- ознакомление с основами профессиональной и организационной адаптации;

- изучение причин возникновения и путей разрешения конфликтов в коллективе;

- овладение методами оценки эффективности управления персоналом.

В начале каждого практического занятия определена его цель. Краткое теоретическое введение в проблему представлено в тексте сборника упражнений (описание проблемы, история ее возникновения и современное состояние). Далее следуют описание порядка работы, вопросы и задания для самостоятельной работы. По каждой теме дается список литературы, который рекомендуется использовать для подготовки к занятию.

Представленные в учебно-методическом пособии практические задания дают студенту возможность овладеть навыками выявления избирательной направленности личности на определенную профессиональную деятельность, оценить личностный адаптационный потенциал и другие особенности личности, помочь выбрать наиболее подходящий вариант общения с окружающими. Также студенты приобретают навыки работы с различными документами и расширяют знания в определенных областях управления персоналом (оценка персонала, маркетинг персонала, управление коммуникациями, основы командообразования и др.).

Настоящее учебно-методическое пособие предназначено для студентов факультета государственного и муниципального управления очной формы обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

«ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»

Цель занятия – раскрыть значение Центра оценки персонала; определить умения студента проводить отборочное собеседование; выявить личные профессиональные ориентации и предпочтения; оценить уровень организованности студентов как будущих руководителей и специалистов.

Введение в проблему

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия в организации решаются следующие задачи:

- 1) установление места сотрудника в организационной структуре организации;
- 2) разработка программы развития сотрудника;
- 3) определение критериев и размера оплаты управленческого труда.

Кроме этого, деловая оценка сотрудников организации может решать ряд дополнительных задач: установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам; удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия (вопросы для докладов, знакомятся с требованиями к выступлению).

Требования к выступлению:

- время доклада - не более 10 минут;
- четко выраженная структура доклада;
- подготовка раздаточного материала;
- свободное владение материалом.

2. Заслушиваются устные выступления студентов по вопросам:

1) центр оценки персонала: понятие, цели, функции;

2) основные методы, применяемые в Центрах оценки. Достоинства и недостатки Центра оценки персонала.

3. Далее студенты выполняют тестовые задания с последующим письменным представлением результатов тестирования.

Оснащение: тест «Что Вы цените».

Тест помогает выявить личные профессиональные ориентации и предпочтения и может быть полезен как при выборе характера работы, так и при оценке работника в процессе найма и аттестации кадров.

Инструкция. Ниже предлагается 16 утверждений. Оцените для себя значимость каждого из них в баллах по схеме: 10 (не важно) 20 30 40 ... 100 (очень важно).

Опросник

1. Увлекательная работа, которая доставляет вам удовольствие.
2. Высокооплачиваемая работа.
3. Удачная женитьба или замужество.
4. Знакомство с новыми людьми, социальные мероприятия.
5. Вовлечение в общественную деятельность.
6. Ваша религия.
7. Спортивные упражнения.
8. Интеллектуальное развитие.
9. Карьера.
10. Красивые машины, одежда, дом и т.д.
11. Времяпрепровождение в кругу семьи.
12. Несколько близких друзей.
13. Работа на добровольных началах в некоммерческих организациях.
14. Медитация, размышления, молитвы и т.д.

15. Здоровая сбалансированная диета.

16. Чтение образовательной литературы, просмотр образовательных передач, самосовершенствование и т.п.

Подведите итоги

Распределите баллы согласно таблицам (цифры в разделах — номера соответствующих утверждений).

Профессиональные данные	Финансовые данные	Семейные данные	Социальные данные
1	2	3	4
9	10-	11	12
Итого баллов	Итого баллов	Итого баллов	Итого баллов
Общественные данные	Духовные данные	Физические данные	Интеллектуальные данные
5	6	7	8
13	14	15	16
Итого баллов	Итого баллов	Итого баллов	Итого баллов

Оцените свой результат

Чем выше итоговое количество баллов в каждом разделе, тем большую ценность представляет для вас данное направление. При этом чем ближе друг к другу значения во всех восьми разделах, тем более разносторонним человеком вы являетесь.

Оснащение: тест «Оценка уровня организованности руководителей и специалистов»¹.

Предлагаемый тест является не только инструментом проверки личной организованности руководителей или специалистов, но и средством, которое может побудить к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков, организационной культуры.

Оценка уровня организованности проводится на основе обработки ответов, полученных на поставленные вопросы, с помощью специальной

¹ См.: Евменов А.Д., Редькина Т.М., Фокина М.Л. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2002. – 116 с.

шкалы балльных оценок. При ответе на вопросы из ряда предлагаемых вариантов ответов следует выбрать только один.

1. Имеются ли у Вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь изменчива;
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя жизнь и деятельность не способствуют их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот, тайм-менеджер и пр.?

- а) да;
- б) нет;
- в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как намечаю главные дела в голове и план на текущий день находится в голове или на листке бумаги;
- г) пробовал составлять план, использую еженедельник, но понял, что это ничего не дает.

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

- а) да, когда вижу свою вину, лень, неповоротливость;
- б) да, несмотря ни на какие объективные и субъективные препятствия;
- в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать себя;
- г) придерживаюсь правила: что удалось сделать сегодня - хорошо, не удалось - выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою записную книжку с телефонами деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

- а) я - хозяин своей записной книжки, как хочу, так и веду, если понадобится телефон - обязательно найду;

б) часто меняю записные книжки с номерами телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При перезаписи телефонов стараюсь все делать «по науке», однако затем сбиваюсь на произвольную запись;

в) запись телефонов, фамилий веду «почерком настроения». Считаю, что был бы записан телефон, фамилия, а на какой странице, в каком виде - не слишком важно;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, номер телефона, если надо - дополнительные сведения.

5. Каковы Ваши принципы месторасположения вещей на рабочем месте?

а) каждая вещь лежит там, где ей хочется;

б) каждой вещи - свое место;

в) периодически навожу порядок, затем кладу вещи куда придется, чтобы не загружать голову «месторасположением». Спустя какое-то время снова навожу порядок;

г) считаю, что данный вопрос не имеет отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно потерять время?

а) могу;

б) могу сказать о рабочем времени;

в) если бы потери времени обращались в деньги, тогда бы я их считал;

г) всегда хорошо представляю;

д) не только представляю, но и знаю приемы сокращения потерь времени.

7. Каковы Ваши действия, когда на совещании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

а) обращаю внимание только на существенное;

б) ничего не поделаешь, так бывает всегда;

в) погружаюсь в небытие;

г) занимаюсь своими делами.

8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) уделю внимание только содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определить приблизительно. Если содержание интересно, дадут дополнительное время;

б) в равной степени.

9. Стараетесь ли Вы использовать каждую минуту для исполнения намеченных дел?

а) стараюсь, но не всегда получается (упадок сил, плохое настроение и пр.);

б) не стремлюсь к этому;

в) зачем, ведь время не обгонишь;

г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую форму фиксирования наиболее важных поручений, заданий, просьб Вы используете?

а) запись в ежедневнике: что и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения в ежедневнике, мелочь стараюсь запоминать;

в) стараюсь запоминать поручения, так как это тренирует память, однако память меня часто подводит;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит тот, кто дает поручение. Если поручение нужное, то о нем не забудут.

11. Какая у Вас точность при деловых встречах, приходах на заседания, собрания?

а) прихожу раньше на 5 - 7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя стараюсь приходить раньше или вовремя;

д) если бы издали пособие «Как не опаздывать», я научился бы не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) считаю, что своевременность выполнения - один из важнейших показателей умения работать. Однако кое-что мне всегда не удастся сделать вовремя;

б) лучше немного затянуть выполнение задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать и выполнять задание в срок;

г) исполнительность наказуема (дадут новое поручение).

13. Предположим, Вы обещали помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как Вы поступите?

а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещание;

б) постараюсь сказать правду и пообещаю при возможности выполнить;

в) буду стараться выполнить обещание. Выполню — хорошо, не выполню - не беда, сошлюсь на изменение обстоятельств;

г) ничего не сообщу, выполню во что бы то ни стало.

Балльные оценки вариантов ответов

Номера вопросов	Варианты ответов и оценка их в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	
2	6	0	3	0	—
3	4	6	0	0	—
4	0	0	0	6	
5	0	6	0	0	
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	
8	2	6			
9	3	0	0	6	—
10	6	3	1	0	—

11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	
13	2	0	0	6	

Оценка результатов тестирования

От 72 до 78 баллов включительно. Вы организованный человек. Единственное, что Вам можно посоветовать, не останавливайтесь на достигнутом, развивайте самоорганизацию.

От 63 до 71 балла включительно. Вы считаете самоорганизацию неотъемлемой частью своего «я». Это дает Вам несомненные преимущества перед людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Тем не менее, Вам необходимо внимательнее присмотреться к организации личной работы.

Менее 63 баллов. Ваш образ жизни, окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы своего времени, технику личной работы.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Каковы критерии оценки?
2. Обоснуйте целесообразность использования ресурсов Центра оценки при работе с персоналом.
3. Какие существуют методы оценки персонала?

Библиографический список

Дейнека А. В. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов по специальности «Экономика и управление»: рек. М-вом образования и науки РФ / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с.

Егоршин А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Под ред. В.П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 273 с.

Управление персоналом организации: Практикум [Текст]: учеб. пособие / ГУУ; Под ред. проф. А. Я. Кибанова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

«ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ»

Цель занятия – овладение методикой оценки личностного адаптационного потенциала.

Введение в проблему

Профессиональная адаптация - процесс приспособления молодого работника к профессиональной деятельности, условиям труда, новому коллективу и достижение им в оптимально короткое время нормальной производительности труда.

Принципиальными *целями* адаптации являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Адаптация включает несколько аспектов.

1. Это профессиональная адаптация, означающая освоение требований по должности, совершенствование профессиональных навыков, получение дополнительных знаний.

2. Организационная адаптация, предусматривающая усвоение роли и организационного статуса должности в структуре организации.

3. Социально-психологическая адаптация связана с освоением этики служебных отношений, норм поведения и взаимоотношений в новом

коллективе, с приспособлением к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям трудовой деятельности. Важно познакомить новых сотрудников с должностными инструкциями, где указываются их задачи и обязанности, права и ответственность, место в служебной иерархии и порядок назначения на должность, а также с нормативными правовыми актами организации. Первостепенную роль на этапе адаптации играет коллектив организации. При этом особое значение приобретает активность опытных работников в оказании помощи впервые принятому работнику, раскрытии ему традиций коллектива, методов управления, стиля работы должностного лица, приемов рациональной организации труда. В процессе успешной адаптации к новым условиям и закреплении впервые принятых на должность в организацию важная роль принадлежит системе профессионального обучения работников. Основными задачами, решаемыми при обучении этой категории работников, являются:

- 1) выявление недостающих для эффективного исполнения обязанностей по занимаемой должности знаний, умений, степени подготовки работников;
- 2) организация в соответствии с полученными данными учебы по программам дополнительного профессионального образования;
- 3) определение уровня подготовки обучаемых в результате дополнительного профессионального обучения.

Процесс адаптации чрезвычайно динамичен. Его успех во многом зависит от ряда объективных и субъективных факторов, функционального состояния, социального опыта, жизненной установки личности и др. Люди по-разному относятся к одним и тем же событиям; один и тот же воздействующий стимул у разных людей может вызвать различную ответную реакцию. Однако можно выделить интервал ответных реакций индивида, который будет соответствовать представлению о психической норме, а также определить некоторый «интервал» отношений человека к тем или иным явлениям, прежде всего к общечеловеческим ценностям, не выходящий за рамки обще-

принятых моральных норм. Степень соответствия этому «интервалу» психической и социально-нравственной нормативности и обеспечивает эффективность процесса социально-психологической адаптации, определяет личностный адаптационный потенциал, являющийся важнейшей интегративной характеристикой психического развития. Характеристику личностного потенциала адаптации можно получить, оценив уровень поведенческой регуляции, коммуникативные способности и уровень моральной нормативности.

Поведенческая регуляция характеризует способность человека регулировать свое взаимодействие со средой деятельности. Она осуществляется в единстве энергетических, динамических и содержательно-смысловых аспектов. К основным элементам поведенческой регуляции относятся самооценка, уровень нервно-психической устойчивости, а также наличие социального одобрения (социальной поддержки) со стороны окружающих людей. Все выделенные структурные элементы не являются первоосновой регуляции поведения. Они лишь отражают соотношение потребностей, мотивов, эмоционального фона настроения, самосознания и др. Поэтому система регуляции – это сложное иерархическое образование, а интеграция всех ее уровней в единый комплекс и обеспечивает устойчивость процесса регуляции поведения.

Коммуникативные качества человека также являются одной из основных составляющих личностного адаптационного потенциала. Поскольку человек практически всегда находится в социальном окружении, его деятельность сопряжена с умением строить отношения с другими людьми. Коммуникативные возможности (или умение достигнуть контакта и взаимопонимания с окружающими) у людей различны. Они определяются наличием опыта и потребности в общении, а также уровнем конфликтности.

Не менее важной стороной процесса адаптации является соблюдение моральных норм поведения, обеспечивающих способность индивида адекватно воспринимать предлагаемую ему определенную социальную роль.

Порядок работы

Оснащение: многоуровневый личностный опросник «Адаптивность».

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность», разработанный А.Г. Маклаковым и С.В. Чермяниным², предназначен для изучения адаптационных возможностей индивида на основе оценки некоторых психофизиологических и социально-психологических характеристик личности, отражающих интегративные особенности психического и социального развития. Он используется для решения задач профессионально-психологического отбора и психологического сопровождения профессиональной деятельности.

Данный опросник разработан на основе теоретических положений различных психологических школ относительно проблемы адаптации, поэтому он позволяет оценить адаптационные возможности индивида, исходя из особенностей не только психологического, но и нравственного развития.

Инструкция. Вам будет предложен ряд вопросов, на которые Вы должны ответить только «да» (+) или «нет» (-). Вопросы касаются непосредственно Вашего самочувствия, поведения или характера. «Правильных» или «неправильных» ответов здесь быть не может, поэтому не старайтесь долго их обдумывать или советоваться с товарищами. Отвечайте, исходя из того, что больше соответствует Вашему состоянию или представлению о самом себе.

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, я должен ему ответить тем же.

² Рабочая книга практического психолога: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. – М., 2001. – 36 с.

10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.

11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.

12. У меня бывают очень странные и необычные переживания.

13. У меня отсутствовали неприятности из-за моего поведения.

14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.

15. Бывает, у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.

16. Бывало, что я целыми днями или даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.

17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.

18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.

19. Бывали случаи, что я не сдерживал своих обещаний.

20. Голова у меня болит часто.

21. Раз в неделю или чаще я без всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле.

22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.

23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).

24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.

25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.

26. Я человек общительный.

27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.

28. Большую часть времени настроение у меня подавленное.

29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.

30. У меня мало уверенности в себе.

31. Иногда я говорю неправду.

32. Обычно я считаю, что жизнь - стоящая штука.

33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвигаться по службе.

34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.

35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.

36. Иногда я сильно испытываю желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.

37. Самая трудная борьба для меня - это борьба с самим собой.

38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают).

39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.

40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.

41. Большую часть времени у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.

42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.

43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.

44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (не быстрее и не медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).

45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.

46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.

47. Иногда у меня бывает такое чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.

48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

49. В детстве у меня была такая компания, где все старались стоять друг за друга.

50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.

51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.
52. Обычно я засыпаю спокойно, и меня не тревожат никакие мысли.
53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.
54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.
55. Сейчас мой вес постоянен (я не худею и не полнею).
56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.
57. Я легко плачу.
58. Я мало устаю.
59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.
60. С моим рассудком творится что-то неладное.
61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.
62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).
63. Меня беспокоят сексуальные (половые) вопросы.
64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.
65. Когда я пытаюсь что-то сделать, то часто замечаю, что у меня дрожат руки.
66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.
67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.
68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это раздражает.
69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
70. Думаю, что я человек обреченный.
71. Бывали случаи, что мне было трудно удержаться от того, чтобы что-нибудь не стащить у кого-либо или где-нибудь, например в магазине.
72. Я злоупотреблял спиртными напитками.
73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.
74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.

75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений.
76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.
77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому, что дело было действительно важным.
78. Если мне не грозит штраф и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.
79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.
80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.
81. Зачастую мои поступки неправильно истолковываются.
82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.
83. Кто-то управляет моими мыслями.
84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.
85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.
86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.
87. Я вполне уверен в себе.
88. Никому не доверять - самое безопасное.
89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным, взволнованным.
90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.
91. Мне легко заставить других людей бояться меня, и иногда я это делаю ради забавы.
92. В игре я предпочитаю выигрывать.
93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.
94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.

95. Я ежедневно выпиваю много воды.
96. Счастливее всего я бываю, когда остаюсь один.
97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-то причине остался безнаказанным.
98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.
99. Я очень редко заговариваю с людьми первым.
100. У меня никогда не было столкновений с законом.
101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей, это как бы придает мне вес в собственных глазах.
102. Иногда безо всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычной веселости.
103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.
104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.
105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.
106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что это у меня плохо получается.
107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.
108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.
109. Как правило, мне не везет.
110. Меня легко привести в замешательство.
111. Некоторые из членов моей семьи совершали поступки, которые меня пугали.
112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.

114. Если бы люди не были настроены против меня, я достиг бы в жизни гораздо большего.

115. Мне кажется, что меня никто не понимает.

116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.

117. Я легко теряю терпение с людьми.

118. Часто в новой обстановке я испытываю чувство тревоги.

119. Часто мне хочется умереть.

120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.

121. Часто я перехожу на другую сторону улицы, чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.

122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что не справлюсь с ним.

123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.

124. Даже среди людей я обычно чувствую себя одиноким.

125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.

126. В гостях я чаще сижу где-нибудь в стороне или разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.

127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.

128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.

129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.

130. Я часто обращаюсь к людям за советом.

131. Часто, даже тогда, когда для меня складывается все хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.

132. Меня довольно трудно вывести из себя.

133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.

134. Обычно я спокоен и меня нелегко вывести из душевного равновесия.

135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.
136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.
137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.
138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я, особо не задумываясь, соглашался с мнением других.
139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.
140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.
141. Я думаю, что можно, не нарушая закон, попытаться найти в нем лазейку.
142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь,
143. У меня бывали периоды, когда из-за волнения я терял сон.
144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет мне побывать среди людей.
145. Можно простить людям нарушение тех правил, которые они считают неразумными,
146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.
147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.
148. Бывает, что неприличная или даже непристойная шутка вызывает у меня смех.
149. Если дело идет у меня плохо, то мне сразу хочется все бросить.
150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.
151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.
152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, я мало стараюсь скрыть это от него.
153. Я человек нервный и легковозбудимый.
154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.

155. Будущее кажется мне безнадежным.

156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.

157. Несколько раз в неделю у меня бывает такое чувство, что должно случиться что-то страшное.

158. Большую часть времени я чувствую себя усталым.

159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.

160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.

161. Меня очень раздражает то, что я забываю, куда кладу вещи.

162. Приключенческие рассказы мне нравятся больше, чем рассказы о любви.

163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я могу легко отказаться от своих намерений.

164. Глупо осуждать людей, которые стремятся ухватить от жизни все, что могут.

165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Обработка и интерпретация результатов

Обработка результатов осуществляется по следующим шкалам: 1) «Достоверность» (Д); 2) «Поведенческая регуляция» (ПР) (нервно-психическая устойчивость); 3) «Коммуникативный потенциал» (КП); 4) «Моральная нормативность» (МН). Каждый ответ, совпадающий с ключом, оценивается в 1 балл. Шкала достоверности позволяет оценить степень объективности ответов. В случае, если общее количество баллов по данной шкале превышает 10, полученные результаты целесообразно считать необъективными вследствие стремления испытуемого как можно больше соответствовать социально желаемому личностному типу.

«Сырые» баллы шкал «Поведенческая регуляция», «Коммуникативный потенциал», «Моральная нормативность» суммируются, что соответствует зна-

чению шкалы «Личностный потенциал социально-психологической адаптации». Полученное значение переводится в стэны, и определяется группа профессиональной пригодности (при проведении профессионального психологического отбора) или группа развития адаптационных способностей (при решении задач психологического сопровождения) (табл. 1).

Ключ

Шкала	Да	Нет
Достоверность		1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148
Поведенческая регуляция (ПР)	4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 127, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155,	2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 75, 87, 105, 132, 134, 140
Коммуникативный потенциал (КП)	9, 24, 27, 33, 43, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152	26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159
Моральная нормативность (МН)	14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165	13, 76, 97, 100, 160, 163

Таблица 1

Перевод результатов в стэны и определение категории профессиональной пригодности по показателю шкалы «Личностный потенциал социально-психологической адаптации»

Стэны	Личностный потенциал, баллы	Группа адаптационных способностей	Категория профессиональной пригодности
1	61 и более	3	4
2	51-60		
3	40-50		
4	33-39	2	3
5	28-32		
6	22-27		
7	22-27	1	2
8	11-15		
9	6-10		1
10	Менее 6		

Группы развития адаптационных способностей:

1. *Группа хороших адаптационных способностей.* Лица этой группы легко адаптируются к новым условиям деятельности, быстро входят в новый коллектив, достаточно легко и адекватно ориентируются в ситуации, быстро вырабатывают стратегию своего поведения и социализации. Как правило, не конфликтны, обладают высокой эмоциональной устойчивостью. Функциональное состояние лиц этой группы в период адаптации остается в пределах нормы, работоспособность сохраняется.

2. *Группа удовлетворительной адаптации.* Большинство лиц этой группы обладают признаками различных акцентуаций («слабых мест» характера индивида), которые в привычных условиях частично компенсированы и могут проявляться при смене деятельности. Поэтому успех адаптации во многом зависит от внешних условий среды. Эти лица, как правило, обладают невысокой эмоциональной устойчивостью. Процесс социализации осложнен, возможны асоциальные срывы, проявление агрессивности и конфликтности. Функциональное состояние в начальные этапы адаптации может быть нарушено. Лица этой группы требуют постоянного контроля.

3. *Группа заниженной адаптации.* Лица этой группы обладают признаками явных акцентуаций характера и некоторыми признаками психопатий, а их психическое состояние можно охарактеризовать как пограничное. Процесс адаптации протекает тяжело. Возможны нервно-психические срывы, длительные нарушения функционального состояния. Лица этой группы обладают низкой нервно-психической устойчивостью, конфликтны, могут допускать делинквентные (с социальным отклонением) поступки.

Для получения более подробных сведений о психологических особенностях работника необходимо «сырые» значения шкал перевести в стэны.

При этом следует иметь в виду, что значения, соответствующие 4-6-му стэнам, являются средними. Превышение этих значений свидетельствует о высоком развитии данного качества, а более низкие показатели - о недостаточном развитии рассматриваемой характеристики (табл. 2).

Стэны		Шкалы	
	ПР	КП	МН
1	46 и более	27 и более	18 и более
2	38-45	22-26	15-17
3	30-37	17-21	12-14
4	22-29	13-16	10-11
5	16-21	10-12	7-9
6	13-15	7-9	5-6
7	9-12	5-6	3-1
8	6-8	3-4	2-1
9	4-5	1-2	1
10	0-3	0	0

Таблица 2

Краткая интерпретация результатов, полученных по шкалам методики

Наименование шкалы	Интерпретация высоких («сырых») значений	Интерпретация низких («сырых») значений
ПР	Низкий уровень поведенческой регуляции, определенная склонность к нервно-психическим срывам, отсутствие адекватности самооценки и адекватного восприятия действительности	Высокий уровень нервно-психической устойчивости и поведенческой регуляции, высокая адекватная самооценка, адекватное восприятие действительности
КП	Низкий уровень коммуникативных способностей, затруднения в установлении контактов с окружающими	Высокий уровень коммуникативных способностей
МН	Низкий уровень социализации; человек не может адекватно оценить свое место и роль в коллективе	Высокий уровень социализации; человек адекватно оценивает свою роль в коллективе

После выполнения тестовых заданий студенты представляют полученные результаты в письменной форме.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте понятие «адаптивность».
2. Какие виды адаптации существуют?

Библиографический список

Зайцева Т. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т. В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 336 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Захаров Н. Л. Управление настроем персонала в организации [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов по напр. «Менеджмент» / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М: КноРус, 2010. – 368 с.

Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций [Текст]: монография / О. Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова и др.; Под ред. Н. И. Шаталовой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 221с. (ЭБС «Инфра-М»)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

«МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА»

Цель занятия – определить сущность маркетинга персонала; изучить внешнюю и внутреннюю маркетинговую (в области персонала) среду организации; проанализировать маркетинговые концепции управления персоналом; раскрыть сущность, формирование и классификацию функций маркетинга персонала.

Введение в проблему

Маркетинг персонала является относительно новым понятием, в мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение в начале 90-х гг. прошлого столетия. В российской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Лишь немногие отечественные организации включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами. Следует отметить, что даже в этих немногих случаях функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламной кампании, носящей зачастую весьма ограниченный характер. Такое положение характерно не только для российских, но и для многих зарубежных компаний.

В настоящее время возрастает роль стратегической направленности управления персоналом, имиджа персонала организаций, работающих на рынке труда.

Маркетинг подразумевает акцент на долговременно ориентированное регулирование привлекательности организации в глазах целевых групп потенциальных сотрудников. Создание имиджа организации на рынке труда осуществляется постепенно и целенаправленно.

Маркетинг персонала – вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации в персонале, выявления круга источников и путей обеспечения этой потребности. Маркетинг

персонала является условием роста человеческого ресурса организации за счет внешних источников.

Предпосылками маркетинга персонала являются:

- 1) состояние человеческого ресурса организации;
- 2) имидж организации – репутация, престиж организации, качество услуг, точность выполнения принятых обязательств, формы общения с клиентами;
- 3) наличие вакансии – незанятого рабочего места, должности, на которую может быть принят новый работник.

Маркетинг персонала включает:

- 1) исследование рынка труда и рынка рабочей силы;
- 2) сегментирование рынка рабочей силы – процесс разбивки рынка труда на группы на основе различий:
 - а) квалификации (руководитель, экономисты, рабочие);
 - б) уровня оплаты труда;
 - в) учебных заведений, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
 - г) демографической ситуации;
 - д) национальных и культурных особенностей;
 - е) пола, возраста, состава и размера семьи;
 - ж) рода занятий;
 - з) образования;
 - и) религиозных убеждений;
- 3) исследование качеств кандидатов и их потребностей;
- 4) рекламу вакансий;
- 5) создание базы данных о кандидатах;
- 6) выявление потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено:

а) необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы;

б) потребностью внутриорганизационного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров.

Существующие подходы к выявлению состава и содержания задач кадрового маркетинга позволяют выделить два основных принципа. Первый из них в широком смысле представляется как определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами организации. Второй принцип предполагает рассмотрение кадрового маркетинга в более узком смысле, т.е. как особую функцию кадровой службы организации. Главное отличие в вышеназванных принципах выделения задач кадрового маркетинга заключается в том, что его широкое толкование подразумевает один из элементов кадровой политики, реализуемый через комплекс задач работы с кадрами (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивациями и т.п.). В узком смысле кадровый маркетинг предполагает выделение специфической деятельности кадровой службы. Эта деятельность относительно обособлена от других задач кадровой работы. Она включает в себя: анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления деятельности по подбору кадров; разработку и реализацию мероприятий по направлениям кадрового маркетинга. Внешние факторы – это ситуация на рынке труда, особенности политических и социальных потребностей общества в работе государственного (муниципального) аппарата, развитие законодательства, кадровая политика. Внутренние факторы – это цели и задачи организации, их финансовые ресурсы и кадровый потенциал. Направления маркетинговой деятельности в кадровой работе включают в себя: разработку профессиональных требований к кадрам; определение качественной и количественной потребности в кадрах; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование кадров; выбор источников и путей покрытия потребности в кадрах.

Для организаций использование маркетинга персонала создаст более широкие возможности выбора, решит вопрос об удовлетворении потребности в численности, привнесет новые взгляды и идеи в коллектив. Навыки маркетингового исследования в области персонала позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия (вопросы для докладов, знакомятся с требованиями к выступлению).

Требования к выступлению:

- время доклада - не более 10 минут;
- четко выраженная структура доклада;
- подготовка раздаточного материала;
- свободное владение материалом.

2. Вступительное слово преподавателя по теме занятия.

3. Заслушиваются устные выступления студентов по вопросам:

- 1) внешняя и внутренняя маркетинговая (в области персонала) среда организации;
- 2) анализ маркетинговых концепций управления персоналом. (Доклад рассчитан на двух студентов);
- 3) сущность, формирование и классификация функций маркетинга персонала.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Чьей функцией является проведение маркетинга персонала?
2. Какие выделяют направления маркетинга персонала при гуманистической, технократической, экстенсивной гуманистической, экстенсивной технократической стратегиях использования человеческих ресурсов?

Библиографический список

Дементьева А. Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / А. Г. Дементьева, М.И. Соколова; Моск. гос. ин-т междунар. отношений. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др.; под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Служба управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова – М.: КноРус, 2010. – 416 с.

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М., 2010. – 301с.

Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2010. – 512 с.

Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

«РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ»

Цель занятия – научиться проводить отбор кандидатов на замещение вакантной должности и составлять объективные записки («объективки»).

Введение в проблему

Эффективное использование института резерва кадров позволяет реализовать важнейший принцип работы с кадрами – принцип сочетания в руководстве опытных и молодых работников.

Формирование и оптимальное использование кадрового резерва рассматриваются как один из механизмов ее реализации кадровой политики организации.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к определенной руководящей должности, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее подготовить кандидатов на вакантные или вновь создаваемые должности в организации, спланировать и осуществить все этапы по их подготовке: обучение, стажировку, ротацию. По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующей организационной структуре организации с учетом перспектив ее развития.

Работа с кадровым резервом включает три этапа:

- 1) формирование резерва кадров;
- 2) подготовку работников, входящих в резерв, к работе в новой должности;
- 3) назначение работника на вакантную должность.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных этапов.

В процессе *формирования кадрового резерва* выделяют следующие стадии:

- *анализ потребности в резерве*, который включает: прогнозирование возможных изменений в руководящем составе, определение степени обеспеченности резервом руководящих должностей. Результатом такого анализа является определение текущей и перспективной потребности в резерве;

- *предварительный набор кандидатов в резерв*, источники формирования резерва – это квалифицированные специалисты, заместители руководителей подразделений, руководители нижнего уровня, дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих. Кандидаты подбираются на каждую руководящую должность в отделах организации в соответствии с основными требованиями к руководящим работникам по каждой должности;

- *отбор кандидатов и формирование состава резерва кадров*: основными критериями при отборе в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки, опыт работы, коммуникабельность, организаторские способности, личностные качества, состояние здоровья, возраст; отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе под руководством специальной комиссии и утверждаться приказом по организации. При принятии решения о зачислении работника в кадровый резерв комиссия должна учитывать не только соответствие требованиям к резервным должностям, но и результаты последней аттестации работника, отзывы руководства и коллег, результаты психологического тестирования и интервью, результаты участия в тренингах и деловых играх, проводимых в рамках конкурса.

Процесс формирования кадрового резерва организации должен регламентироваться Положением о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности, содержание которого должно быть известно всем работникам организации. Данное Положение должно включать принципы отбора кандидатов в резерв, методику формирования резерва, а также порядок планирования и организации работы с кадровым резервом.

Пересмотр резерва должен осуществляться ежегодно. Подготовка кадрового резерва состоит в подборе соответствующих направлений и форм обу-

чения для работников, зачисленных в резерв, с учетом степени их подготовки; в определении мер по повышению деловой квалификации и приобретению практических навыков, необходимых для работы в новой должности; в разработке индивидуальной программы для каждого работника, включающей стажировку в резервной должности, с назначением руководителя стажировки, который должен будет дать заключение о работе стажера с соответствующими рекомендациями. В случае успешного выполнения индивидуального плана и при наличии положительного заключения руководителя стажировки работник занимает вакантную должность.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия:

- изучить современные требования по составлению объективной записки (характеристики);
- изучить содержание (основные части) объективной записки.

2. Деловая игра «Работа с кадровым резервом»

Руководству компании представлены данные о кандидатах на должность заместителя директора по экономике и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

После ознакомления с документальными данными кандидатур (табл. 3) и оценками сотрудников студентам предлагается провести отбор кандидата на замещение вакантной должности и составить объективную записку («объективку») с указанием положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению его профессиональной деятельности. Студентов разбивают на группы по 4 человека.

Таблица 3

Документальные данные кандидатур на должность заместителя главы администрации по экономике

№ п/п	Перечень данных	Тарасов В. К.	Пономарев Л. И.	Зубова И. П.	Макаров С.Ф.
1	Возраст (лет)	43	49	39	33
2	Занимаемая должность	Начальник управления экономического развития, промышленности и торговли	Главный специалист по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
3	Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
4	Специальность	Организация	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
5	Общий стаж работы (лет)	21	22	20	16
6	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник управления экономического развития, промышленности и торговли	Учитель обществоведения, инспектор, главный специалист по кадрам	Рабочий, продавец, бухгалтер, заведующий магазином, зам. главного бухгалтера, главный бухгалтер	Главный специалист юридического отдела, начальник юридического отдела

№ п/п	Перечень данных	Тарасов В. К.	Пономарев Л. И.	Зубова И. П.	Макаров С.Ф.
7	Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую работу по взаимодействию с организациями, предоставляющими различные услуги в интересах муниципального образования	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
8	Взыскания	Выговор за превышение служебных полномочий	Нет	Нет	Нет
10	Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 17 лет)
11	Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находился на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное	Хорошее

Тарасов В.К.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Все важные вопросы решает только лично. С подчиненными вежлив. Не любит решать вопросы, которые не носят производственный характер. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Пономарев Л.Н.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в различных законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технологические проблемы почти не знает.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентен в экономической сфере, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни с временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток — большая текущая часть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сама и требует того же от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хо-

рошие специалисты не срабатываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет заместителем главы администрации по экономике, то среди подчиненных достойной замены не найти на должность главного бухгалтера.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглаживаться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей, подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.

Мнение руководителей. Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных. Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Решения по деловой игре принимаются по данным таблицы 4.

Краткое определение и характеристики уровней оценок качеств
кандидатов

№ п/п	Определение качества	Характеристика уровней проявления качеств кандидатов			
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
1	2	3	4	5	6
2	Организаторские способности (умение четко организовывать и планировать свой труд)	Не всегда рационально использует рабочее время, не может правильно организовать свой труд	Умеет организовать трудовой процесс, однако не всегда планирует работу	Умеет хорошо и рационально организовывать трудовой процесс, планирует работу	Умеет создать четкий порядок в работе, всегда планирует свой труд, успевает решить в течение рабочего дня все намеченные вопросы
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	В служебных делах руководствуется личными интересами	На первое место ставит личные интересы, а интересы дела отодвигает на второй план	Интересы дела волнуют лишь постольку, поскольку несет за это прямую ответственность	Интересы дела ставит прежде всего, зачастую в ущерб личным интересам
4	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)	Не ищет новых форм работы ни при каких обстоятельствах	Редко сам ищет новые формы работы, даже если этого требуют обстоятельства	Ищет новые формы работы тогда, когда этого требуют обстоятельства	Постоянно ищет новые формы работы
5	Добросовестность в работе	Задания выполняет небрежно, допускает ошибки, пренебрегает своими способностями	Иногда бывает недобросовестен, редко, но допускает ошибки в работе	В основном выполняет обязанности честно и тщательно	Всегда честен и тщателен в выполнении обязанностей
6	Работоспособность	Быстро утомляется, сохраняет работоспособность на сравнительно короткое время	Утомляется по мере увеличения интенсивности труда, сохраняет средний уровень работоспособности в течение всего рабочего времени	Способен в течение всего рабочего времени поддерживать достаточно высокий уровень работоспособности	Способен трудиться интенсивно в течение всего рабочего времени, сохраняет высокий уровень работоспособности при изменившихся внешних условиях (холод, жара и т.д.)

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
7	Чувство ответственности за порученное дело	Не развито вообще	Развито крайне слабо	Чувство ответственности нужно постоянно «подогревать» с помощью руководителя	Развито очень сильно, готов лично нести полную ответственность за качество и своевременность выполнения задания
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное общение с людьми)	Замкнут, необщителен, находится в «моральной изоляции». Не имеет авторитета среди товарищей по работе	Вступает в контакт с людьми только по деловым вопросам. Авторитет в коллективе низкий	В контакт вступает не совсем легко и в основном по деловым вопросам. Авторитет в коллективе высокий	Легко вступает в контакт с разными людьми, умеет расположить к себе людей и добиться уважения. Имеет очень высокий авторитет в коллективе
9	Уверенность в человеке (в его способности справиться с трудностями, возникшими в организации)	Нет уверенности	Уверенность незначительная, постоянно необходим контроль. «Нужен глаз да глаз»	Можно быть уверенным, но контроль не вреден. «Доверяй, но проверяй»	Есть твердая уверенность, что на этого человека можно положиться. Его информация достоверна, работа сделана до конца. «Уверен как в самом себе»
10	Отношение к критике (реакция на замечания)	Не любит, когда его критикуют, и стремится скрыть это	Воспринимает критику как неизбежное, но неприятное дело, недостатки исправляет под большим нажимом	Критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает	Воспринимает критику как справедливое и должное, старается исправить недостатки
11	Способность к самооценке в случае неудач	Склонен винить кого угодно, только не себя	Склонен винить причины неудач лишь во внешних обстоятельствах	Старается справедливо рассудить и найти причины неудач	Во всем винить себя, не принимая во внимание объективные причины или обстоятельства

Продолжение табл. 4

1	2	3	4	5	6
12	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	Для достижения цели не прилагает никаких усилий	Если желаемой цели нельзя добиться, сразу «складывает крылья»	Видит цель, добивается ее, однако неудачи выбивают из колеи	Ясно видит цель, добиваясь ее, прилагает максимум усилий. Неудачи только подстегивают и прибавляют упорства
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	Никогда и ни в чем не старается помочь людям	На просьбы и пожелания товарищей по работе «закрывает глаза»	Просьбы и пожелания выслушивает, обещает помочь, но ничего не делает	Всегда внимательно и чутко относится к просьбам людей, старается им помочь
14	Общий культурный уровень, широта кругозора	Интересы не выходят за рамки личных	Мало читает, мало знает, круг интересов очень ограничен	Много читает и много знает, но круг интересов ограничен	Обладает широким кругозором, много читает и много знает, всесторонне развит
15	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	Считает себя незаменимым	О себе большого мнения и не старается скрыть это	Знает себе «цену», но не старается это внешне проявлять	Никогда и ни в чем не проявляет превосходства над другими
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	Постоянно имеет неряшливый вид	Довольно часто имеет неряшливый вид	Не всегда следит за своим внешним видом	Всегда подтянут, аккуратен
17	Состояние здоровья	Постоянно болеет, имеет очень большие потери рабочего времени. «Больше болеет, чем работает»	Состояние здоровья неудовлетворительное, велики потери рабочего времени (находится на больничном листе более 60 дней в году)	Практически здорова, имеет небольшие потери рабочего времени (находится на больничном листе до 30 дней в году)	Болеет крайне редко, потери рабочего времени незначительны

1	2	3	4	5	6
18	Вредные привычки	Пьет очень часто и в любой компании теряет над собой контроль	Большой любитель выпить (было бы желание, а повод всегда найдется)	Может выпить, чтобы поддержать компанию, придерживается принципа «пей, да дело разумей»	Не употребляет спиртное ни при каких обстоятельствах даже в компании

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Какие типы резерва существуют?
2. Назовите источники резерва кадров на руководящие должности.

Библиографический список

Евтихов О. В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / О. В. Евтихов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Современный менеджмент [Текст]: учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 299 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов / Е. А. Аксенова [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

Шлендер П. Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с. (ЭБС «Инфра-М»)

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ 5, 6

«ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ»

Цель занятия – раскрыть сущность командообразования; определить степень доверия, проявляемую к каждому испытуемому со стороны других людей; выявить три возможных типа восприятия индивидом группы; определить основные тенденции поведения человека в реальной группе.

Введение в проблему

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития организации, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат».

Собственно наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Специалисты по управлению персоналом заметили, что сотрудники организаций, в которых большие объемы власти, информации, знаний и прав концентрируются в руках высшего звена, постепенно вырабатывают качества, полезные для продвижения вверх по служебной лестнице (навыки манипулирования, «борьбы за место под солнцем», индивидуализм и пр.). Интересно, что подобные личностные особенности сотрудников повышают конфликтный фон в организации и деструктивно влияют на ее развитие. Напротив, работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличения потенциала каждого и пр.). Поэтому формиро-

вание навыков работы в команде становится одной из ключевых задач управления в высокоэффективных организациях.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда – это не группа людей, которой можно командовать. Команда - это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Под *командной формой* организации работ в общем случае понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправяемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации.

Она может носить разовый, эпизодический характер (различного рода авральные, аварийные работы). Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т.д. Наконец, деятельность команды может быть постоянно направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (например, бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т. д.).

Обычные формы организации работ в учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основная форма оплаты работ – заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, появление неожиданных препятствий, новых явлений и т.п.). Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства в случае, если команда не справится с поставленной задачей.

Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно, — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Роль руководителя как лидера команды состоит, прежде всего, в том, чтобы обеспечить ее необходимыми ресурсами для решения поставленной задачи, координировать усилия членов команды.

Процесс создания единой команды включает в себя несколько взаимосвязанных этапов, основными из которых являются следующие.

1. Изучение существующих теорий менеджмента и концепций организации, опыта деятельности лучших организаций.

2. Разработка современной кадровой политики, создание оптимальной структуры администрации и штатов управления, определение необходимой численности работников, разработка профессионально-квалификационных моделей управляющих и должностных инструкций.

3. Оценка и отбор персонала управления на основе совмещения иде-

альной профессионально-квалификационной модели руководителя и реального портрета личностно-деловых качеств претендента. Разработка коррекционной модели социальной подготовки работников с целью сведения к минимуму обнаруженных несоответствий между идеальной и реальной моделями руководителя.

4. Расстановка руководящих кадров в структуре администрации в соответствии с уровнями их специальных способностей и с учетом факторов совместимости – срабатываемости между начальниками и подчиненными, с одной стороны, и руководителями-коллегами – с другой. Формирование эффективной управленческой команды на основе использования гибкой системы мотивации и удовлетворения разных групп потребностей.

5. Эффективным средством развития всей системы управления является постоянная смена одного из трех основных ее компонентов: задач организации, руководящего состава, персонала.

Порядок работы

Первое занятие

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия (вопросы для докладов).

Требования к выступлению:

- время доклада - не более 10 минут;
- четко выраженная структура доклада;
- подготовка раздаточного материала;
- свободное владение материалом.

2. Вступительное слово преподавателя по теме занятия.

3. Заслушиваются устные выступления студентов по вопросам:

- 1) принципы работы команды. «Плюсы» и «минусы» организации команды;
- 2) этапы командообразования;
- 3) роли в команде и их распределение;
- 4) планирование деятельности команды;

5) эффективность рабочей команды.

Второе занятие

Команды являются наиболее эффективной формой организации труда лишь при определенных условиях. К ним относятся содержание выполняемой задачи (характер труда), склонность и умение людей работать в коллективе, психологическая совместимость членов команды, отношения доверия между ними и др. Предлагаемые ниже тесты помогут глубже уяснить важнейшие условия эффективности командной работы, научиться практически определять наличие или отсутствие некоторых из них.

Оснащение: тест «Доверяют ли Вам окружающие?»³

Для работы в команде первостепенную значимость имеет доверие ее членов друг к другу. Предлагаемый тест призван помочь выяснить это применительно к каждому отдельному студенту. Он может использоваться при определении степени сплоченности команды (доверие - важнейшее условие и показатель сплоченности), а также авторитета сотрудников и в том числе руководителей.

Инструкция. Вам предлагается 7 высказываний. Для начала определите, применительно к какой группе и какому типу отношений вы будете себя оценивать (например, по отношению к друзьям, коллегам по работе, руководителю или неформальному лидеру).

Используйте приведенную ниже шкалу для того, чтобы определить степень вашего согласия или несогласия с каждым из высказываний.

Совершенно не согласен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Полностью согласен
------------------------	----------------------	--------------------

Поставьте около каждого из следующих высказываний число, соответствующее вашему мнению на этот счет.

Опросник

³ Пугачев В.П. Руководство персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов. – М., 2006. – 316 с.

1. Можно ожидать, что вы поступите честно и будете играть по правилам.
2. Вам можно признаться, и вы сохраните это признание в тайне.
3. Можно рассчитывать на то, что вы скажете правду.
4. Вы никогда нарочно не исказите свою точку зрения, излагая ее окружающим.
5. Если вы пообещаете выполнить просьбу, то всегда сдержите свое обещание.
6. Если у вас назначена встреча, можно с уверенностью сказать, что вы придете вовремя.
7. Если вам одолжат деньги, то всегда можно рассчитывать на то, что вы постараетесь отдать их как можно скорее.

Подведите итоги

Найдите сумму ваших баллов по всем 7 высказываниям и определите, к какой группе Вас можно отнести.

57 - 70 баллов. Вам очень доверяют.

21 – 56 баллов. В общем и целом люди считают, что Вам иногда можно довериться.

7 – 20 баллов. В Вашем случае сложно говорить о каком-либо доверии к Вам со стороны окружающих.

Оснащение: тест «Восприятие индивидом группы».

Призмой, сквозь которую преломляется отношение работника к товарищам по работе, является его отношение к группе. Восприятие индивидом группы во многом детерминирует межличностные отношения.

Предлагаемая методика позволяет выявить *три возможных типа восприятия индивидом группы*. При этом в качестве показателя типа данного восприятия выступает роль группы в индивидуальной деятельности воспринимающего:

1. Индивид воспринимает группу как помеху своей деятельности или относится к ней нейтрально. Группа не представляет собой самостоятельной

ценности для индивида. Это проявляется в уклонении от совместных форм деятельности, в предпочтении индивидуальной работы, в ограничении контактов. Этот тип восприятия индивидом группы можно назвать «индивидуалистическим».

2. Индивид воспринимает группу как средство, инструмент постижения тех или иных индивидуальных целей. При этом группа воспринимается и оценивается с точки зрения ее «полезности» для индивида. Отдается предпочтение более компетентным, «важным» членам группы, способным оказать помощь, взять на себя решение сложной проблемы или послужить источником необходимой информации. Данный тип восприятия индивидом группы можно назвать «прагматическим».

3. Индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность. На первый план для индивида выступают проблемы группы и отдельных ее членов, наблюдается заинтересованность как в успехах каждого члена группы, так и группы в целом, стремление внести свой вклад в групповую деятельность. Имеет место потребность в коллективных формах работы. Этот тип восприятия индивидом своей группы можно назвать «коллективистским».

На основании трех описанных гипотетических типов восприятия индивидом группы была создана специальная анкета, выявлявшая преобладание того или иного типа такого восприятия и включающая 14 пунктов-суждений. В каждом пункте анкеты содержится три альтернативных выбора, расположенных в случайном порядке. Каждая альтернатива соответствует определенному типу восприятия индивидом группы.

Инструкция. По каждому пункту анкеты выберите наиболее подходящую вам альтернативу из трех (обозначены буквами «а», «б» и «в»), наиболее точно выражающую вашу точку зрения. Помните, что «плохих» или «хороших» ответов в анкете нет. Букву вашего ответа («а», «б» или «в») занесите (или обведите кружочком) в лист для ответов против соответствующего номера вопроса. На каждый вопрос можно выбрать только один ответ.

Номер ответа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ответ														

Анкета

1. Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто:
 - а) знает больше, чем я;
 - б) все вопросы стремится решать сообща;
 - в) не отвлекает внимания преподавателя.
2. Лучшими преподавателями являются те, которые:
 - а) имеют индивидуальный подход;
 - б) создают условия для помощи со стороны других;
 - в) создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказываться.
3. Я рад, когда мои друзья:
 - а) знают больше, чем я, и могут мне помочь;
 - б) умеют самостоятельно, не мешая другим, добиваться успехов;
 - в) помогают другим, когда представится случай.
4. Больше всего мне не нравится, когда в группе:
 - а) некому помогать;
 - б) мне мешают при выполнении задачи;
 - в) остальные слабее подготовлены, чем я.
5. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:
 - а) я могу получить помощь и поддержку со стороны других;
 - б) мои усилия достаточно вознаграждены;
 - в) есть возможность проявить инициативу, полезную для всех.
6. Мне нравятся коллективы, в которых:
 - а) каждый заинтересован в улучшении результатов всех;
 - б) каждый занят своим делом и не мешает другим;
 - в) каждый человек может использовать других для решения своих задач.

7. Учащиеся оценивают как самых плохих таких преподавателей, которые:

- а) создают дух соперничества между учащимися;
- б) не уделяют им достаточного внимания;
- в) не создают условий для того, чтобы группа помогала своим студентам.

8. Больше всего удовлетворения в жизни дает:

- а) возможность работы, когда тебе никто не мешает;
- б) возможность получения новой информации от других людей;
- в) возможность сделать полезное другим людям.

9. Основная роль школы (университета) должна заключаться:

- а) в воспитании людей с развитым чувством долга перед другими;
- б) в подготовке приспособленных к самостоятельной жизни людей;
- в) в подготовке людей, умеющих извлекать помощь от общения с другими людьми.

10. Если перед группой стоит какая-то проблема, то я:

- а) предпочитаю, чтобы другие решили эту проблему;
- б) предпочитаю работать самостоятельно, не полагаясь на других;
- в) стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы.

11. Лучше всего я бы учился, если бы преподаватель:

- а) имел ко мне индивидуальный подход;
- б) создавал условия для оказания мне помощи со стороны других;
- в) поощрял инициативу учащихся, направленную на достижение общего успеха.

12. Нет ничего хуже того случая, когда:

- а) ты не в состоянии самостоятельно добиться успеха;
- б) чувствуешь себя ненужным в группе;
- в) тебе не помогают окружающие.

13. Больше всего я ценю:

- а) личный успех, в котором есть доля заслуги моих друзей;
- б) общий успех, в котором есть и моя заслуга;

в) успех, достигнутый ценой собственных усилий.

14. Я хотел бы:

а) работать в коллективе, в котором применяются основные приемы и методы совместной работы;

б) работать индивидуально с преподавателем;

в) работать со сведущими в данной области людьми.

Подведите итоги

На основании ответов испытуемого с помощью ключа производится подсчет баллов по каждому типу восприятия индивидом группы. Каждому выбранному ответу приписывается один балл. Баллы, набранные испытуемым по всем пунктам анкеты, суммируются для каждого типа восприятия отдельно. При этом общая сумма баллов по всем трем типам восприятия для каждого испытуемого должна быть равна 14.

При обработке данных «индивидуалистический» тип восприятия испытуемым группы обозначьте буквой И, «прагматический» — П, «коллективистский» — К. Результат испытуемого записывается в виде следующего многочлена: LI MP NK, где L — количество баллов, полученное испытуемым по «индивидуалистическому» типу восприятия, М — «прагматическому», N — «коллективистскому». Например: 4И 6П 4К.

Тип восприятия индивидом группы		
индивидуалистический	коллективистский	прагматический
1в	1б	1а
2а	2в	2б
3б	3в	3а
4б	4а	4в
5б	5в	5а
6б	6а	6в
7б	7а	7в
8а	8в	8б
9б	9а	9в
10б	10в	10а
11а	11в	11б
12а	12б	12в
13в	13б	13а

14б	14а	14в
-----	-----	-----

Оснащение: тест «Q-сортировка».

Тестовая методика предназначена для изучения представлений о себе. Она разработана Б. Стефансоном в 1958 г. Ниже дается описание этой методики в современном адаптированном варианте. Тест может использоваться руководством при изучении индивидуальных особенностей членов группы, при оценке совместимости работников, формировании команд.

Тестируемому предлагается набор карточек, содержащих утверждения или названия свойств личности. Их необходимо распределить по группам от «наиболее характерных» до «менее характерных» для него. Вместо карточек испытуемому может быть предложен просто текст тест-опросника «Q-сортировка». Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, т.е. реальное «Я», а не «соответствие - несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

Методика может быть использована повторно для определения «идеального Я» или «социального Я» (каким меня видят другие), а также «значимых для меня других» (каким я вижу своего партнера) или «идеального партнера» (каким бы я хотел видеть своего партнера).

Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: *зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы».*

Так, *тенденция к зависимости* проявляется во внутреннем стремлении индивида к принятию групповых стандартов и ценностей (социальных и морально-этических).

Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении к эмоциональным проявлениям в общении как в группе, так и за ее пределами.

Тенденция к «борьбе» - это активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более глубокого статуса в системе межличностных взаимоотношений.

В противоположность этой тенденции *избегание «борьбы»* показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям. Каждая из этих тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристики, т.е. может быть внутренне присущей индивиду, а может быть внешней, своеобразной маской, скрывающей истинное лицо человека.

Инструкция. Вашему вниманию предлагается 60 утверждений, касающихся поведения человека в группе. Прочтите последовательно каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует вашему представлению о себе, или «нет», если не соответствует ему. В исключительных случаях разрешается ответить «сомневаюсь». Ответы зафиксируйте в регистрационном бланке.

Опросник

1. Я критичен к товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится дружелюбность в группе.
6. Я склонен противоречить лидеру.
7. Испытываю симпатию к одному-двум определенным товарищам.
8. Избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.
10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов стать на чью-либо сторону в споре.
12. Я склонен руководить товарищами.
13. Радуюсь общению с одним-двумя друзьями.
14. При появлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен.
15. Я склонен поддерживать настроение всей группы.
16. Не придаю значения личным качествам членов группы.
17. Я склонен отвлекать группу от ее целей.

18. Испытываю удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальным (деловым) отношением.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Предпочитаю соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Я склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремлюсь быть в центре внимания.
31. Я хотел бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки моим ожиданиям.
34. Болезненно отношусь к замечаниям друзей.
35. Могу быть коварным и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство в группе.
37. Я откровенен в группе.
38. У меня возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитаю, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия.
41. Я склонен сердиться на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Стараюсь избегать быть втянутым в спор.

45. Легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Оказываю сопротивление образованию группировок в группе.
47. Когда раздражен, я насмешлив и ироничен.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. Становлюсь на сторону лидера в групповых разногласиях.
52. Я инициативен в установлении контактов в общении.
53. Избегаю критиковать товарищей.
54. Предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Люблю затевать споры.
57. Стремлюсь иметь или удерживать свое высокое положение в группе.
58. Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их.
59. Я склонен к перепалкам, задиристый.
60. Я склонен выражать недовольство лидером.

Подведите итоги

Ответы испытуемого, согласно ключу, распределяются по шести тенденциям.

- I. Зависимость — 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.
- II. Независимость - 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.
- III. Общительность - 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.
- IV. Необщительность - 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.
- V. Принятие «борьбы» - 1, II, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.
- VI. Избегание «борьбы» — 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Подсчитывается частота проявления каждой из тенденций. Причем количество ответов «да» по одной из тенденций суммируется с количеством ответов «нет» по полярной тенденции в сопряженной паре. Например, количество положительных ответов по шкале «зависимость» складывается с количеством

отрицательных ответов по шкале «независимость». Если **полученное число приближается к 20**, то можно говорить об истинном преобладании той или иной устойчивой тенденции, присущей индивиду и проявляющейся не только в определенной группе, но и за ее пределами.

В случае если количество ответов «да» по одной тенденции оказывается **равным** количеству **положительных ответов по противоположной тенденции** (например, зависимость - независимость), то такое положение может говорить о наличии внутреннего конфликта личности, которая находится во власти одинаково выраженных противоположных тенденций.

Три - четыре ответа «сомневаюсь» по отдельным тенденциям расцениваются как признак нерешительности, уклончивости, застенчивости либо могут свидетельствовать об избирательности в поведении, о тактической гибкости.

С целью изучения «идеального Я» испытуемого или его представления о том, каким его видят другие, проводится повторное исследование, ход которого идентичен вышеописанному. Инструкция, предъявляемая экспериментатором, корректируется в зависимости от цели исследования.

После выполнения тестовых заданий студенты представляют полученные результаты в письменной форме.

Регистрационный бланк

(сделать копию, в книге не работать)

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

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Назовите шесть показателей настоящих команд (Ли Якокка).
2. Каковы особенности командообразования в России?
3. Опишите сущность тренингов командообразования.
4. В чем заключается задача лидера в команде?

Библиографический список

Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Технологии [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061220 «Управление персоналом» / Ю. Н. Арсеньев.

ев, И. С. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 193 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Бухалков М. И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов по экон. спец. / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.

Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Под ред. В.П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 273 с.

Зайцева Т. В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т. В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 336 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2010. – 512 с.

Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

«УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ»

Цель занятия – описать открытые и закрытые информационные сети; охарактеризовать типы коммуникационных сетей, коммуникации различных моделей организационного поведения; оценить степень своей общительности, коммуникативной установки.

Введение в проблему

Коммуникация – процесс передачи информации от одного субъекта к другому с помощью символов.

Коммуникация – ключевое понятие теории и практики управления. Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Их можно определить как процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. Если коммуникация рассматривается как процесс, то информация – это то, что передается в ходе этого процесса. Чем полнее и объективнее информация, тем результативнее принимаемые решения по вопросам экономического, социального развития организации.

Для более эффективного применения информации надо уметь управлять коммуникативными технологиями. Практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости их профессиональном разрешении. Поэтому коммуникацией надо управлять. Это значит: своевременно определять цели коммуникации и пути их достижения; находить необходимые ресурсы для выполнения запланированного; грамотно координировать взаимодействие всех компонентов коммуникационного процесса; контролировать действия непосредственных исполнителей; и, наконец, корректировать процесс по результатам коммуникации. Подобную деятельность сегодня называют *коммуникативным менеджментом* и в общем виде определяют как профессиональную работу, направленную на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой.

Эта деятельность предполагает профессиональное использование приемов, методов, процедур, технологий, обеспечивающих информационное взаимодействие между различного уровня общностями и индивидами.

Коммуникационные технологии играют важную роль во всех управленческих процедурах. Особенно отчетливо видна роль информации при подготовке и принятии решений, контроле за их исполнением.

Довольно четко определены и основные требования к классификации информации, ее источники, организация процессов движения информации. Конечным итогом всех этих составляющих является принятие управленческого решения. Оперативная, полная, достоверная информация дает возможность принимать решение в тот момент, когда оно необходимо.

При технологии разработки и принятии управленческих решений информация является необходимым компонентом на всех стадиях этого процесса. С ее непосредственным участием прогнозируются варианты решения проблемы, готовится общественное мнение к пониманию действий администрации в данном направлении. Для информационного взаимодействия власти с населением практически выработан ряд эффективных технологий и форм посредничества, в центре которых стоят: пресс-секретарь, пресс-служба, служба связи с общественностью и прессой.

Деятельность этих посредников, способствующих принятию управленческих постановлений в системе государственного и муниципального управления, можно рассматривать тоже как коммуникативные технологии.

В управленческом цикле завершающим является контроль исполнения принимаемых решений. Коммуникативные технологии здесь играют первостепенную роль. Оперативность движения информации по контролю исполнения, автоматизация ее обработки, обратная связь позволяют главе администрации участвовать в процессах современного общественного управления с позиции общенаучной теории информации. А это значит, что решение принимается в тот момент, когда оно необходимо. Запоздалое решение приводит к потерям.

Информационный процесс, устраняя часть неопределенности (хаос) в системе, всегда представляет собой механизм регулирования. Продуманная коммуникационная политика организации повышает ее коммуникационный потенциал, позволяет привлечь новых клиентов (потребителей ее товаров (услуг)).

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия (вопросы для докладов, знакомятся с требованиями к выступлению).

Требования к выступлению:

- время доклада - не более 10 минут;
- четко выраженная структура доклада;
- подготовка раздаточного материала;
- свободное владение материалом.

2. Заслушиваются устные выступления студентов по вопросам:

1) открытые и закрытые информационные сети. Характеристика типов коммуникационных сетей: «Колесо», «Цепочка», «Шпора» или «Игрек», «Вертушка», «Круг», «Всеканалные» сети, «Тент», «Палатка», «Дом»;

2) коммуникации различных моделей организационного поведения (МОП): авторитарная модель, коллегиальная модель, опека, поддерживающая модель, развивающая модель.

3. Проводится исследование степени общительности и коммуникативной установки. Студентам предлагается ответить на два психологических теста с последующим письменным представлением полученных результатов.

Оснащение: тест «Коммуникабельны ли Вы?» (разработчик теста В.Д. Ряховский)⁴.

Тест оценивает степень общительности.

Инструкция. Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

⁴ См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов. – М., 2006. – 316 с.

Опросник

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах (коридорах общественных зданий, предназначенных для отдыха) высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подведите итоги

Подсчитайте общее количество баллов, которое Вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0. Оцените свой результат.

30 - 32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25 - 29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 - 24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают, и все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14 - 18 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9 - 13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете заставить себя не отступать.

4 - 8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых

совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду - трудно с Вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Оснащение: методика диагностики коммуникативной установки В.В. Бойко⁵.

Инструкция. Вам надо прочитать и оценить каждое из предложенных ниже суждений по принципу: «отвечает моим чертам, представлениям, мнениям» / «не отвечает моим чертам, представлениям, мнениям». Свое мнение по каждому из суждений рекомендуем обозначить на листе бумаги, проставив напротив номера оцениваемого вами суждения соответственно «да» или «нет», выражая тем самым свое согласие или несогласие. Данный тест не является испытанием качеств Вашего мышления. Будьте внимательны и искренни в своих ответах, обработка которых по «ключам» методики позволит Вам понять, почему Вы порой действуете так или иначе.

1. Мой принцип в отношениях с людьми: доверяй, но проверяй.
2. Лучше думать о человеке плохо и ошибиться, чем наоборот (думать хорошо и ошибиться).
3. Высокопоставленные должностные лица, как правило, ловкачи и хитрецы.
4. Современная молодежь разучилась испытывать глубокое чувство любви.

⁵ См.: Психологическое пространство профессионала / В.А. Сонин [и др.]. – Смоленск, 2001. – 393 с.

5. С годами я стал более скрытным, потому что часто приходилось рас-
плачиваться за свою доверчивость.

6. Практически в любом коллективе присутствуют зависть или под-
сизивание.

7. Большинство людей лишено чувства сострадания к другим.

8. Большинство работников на предприятиях и в учреждениях стара-
ется прибрать к рукам все, что плохо лежит.

9. Подростки в большинстве своем сегодня воспитаны хуже, чем когда
бы то ни было.

10. В моей жизни часто встречались циничные люди.

11. Бывает так: делаешь добро людям, а потом жалеешь об этом, потому
что они платят неблагодарностью.

12. Добро должно быть с кулаками.

13. С нашим народом можно построить счастливое общество в недале-
ком будущем.

14. Неумных вокруг себя видишь чаще, чем умных.

15. Большинство людей, с которыми приходится иметь деловые отно-
шения, разыгрывают из себя порядочных, но по сути они иные.

16. Я очень доверчивый человек.

17. Правы те, кто считает: надо больше бояться людей, а не зверей.

18. Милосердие в нашем обществе в ближайшем будущем останется иллю-
зией.

19. Наша действительность делает человека стандартным, безликим.

20. Воспитанность в моем окружении на работе - редкое качество.

21. Практически я всегда останавливаюсь, чтобы дать по просьбе про-
хожего жетон для телефона-автомата в обмен на деньги.

22. Большинство людей пойдет на безнравственные поступки ради лич-
ных интересов.

23. Люди, как правило, безынициативны в работе.

24. Пожилые люди в большинстве показывают свою озлобленность каждому.

25. Большинство людей на работе любят посплетничать друг о друге.

Итак, Вы ознакомились с высказываниями и зафиксировали свои ответы. Теперь переходим к обработке данных и их осмыслению.

ПРИЗНАКИ НЕГАТИВНОЙ УСТАНОВКИ

1. Завуалированная жестокость в отношениях к людям, в суждениях о них.

Вернитесь, пожалуйста, к вопросам, на которые Вы отвечали в самом начале раздела. О завуалированной жестокости в отношениях к людям свидетельствуют такие варианты ответов (в скобках указывается количество баллов, начисляемых за соответствующий вариант): 1 - да (3), 6 - да (3), 11 - да (7), 16 - нет (3), 21 - нет (4).

Максимально можно набрать 20 баллов. Подсчитайте, каков Ваш результат и оцените его: чем выше Ваш показатель, тем более сильно выражена завуалированная жестокость в отношении к людям.

2. Открытая жестокость в отношениях к людям.

Личность не скрывает и не смягчает свои негативные оценки и переживания по поводу большинства окружающих: выводы о них резкие, однозначные и сделаны, возможно, навсегда. Об открытой жестокости вы можете судить по таким вопросам из опросника: 2 - да (9), 7 - да (8), 12 - да (10), 17 - да (10), 22 - да (8). Максимальный результат 45 баллов. Подсчитайте, каков Ваш результат и оцените его: чем выше Ваш показатель, тем более сильно выражена склонность открыто проявлять жестокость в отношениях к людям.

3. Обоснованный негативизм в суждениях о людях.

Эта установка выражается в склонности человека делать отрицательные выводы о некоторых типах людей и отдельных сторонах взаимодействия с ними. Обоснованный негативизм по отношению к другим выявляется в таких вопросах и вариантах ответов: 3 - да (1), 8 - да (1), 13 - нет (1), 18 - да (1), 23 - да (1).

Максимальное число баллов - 5. Этот показатель может свидетельствовать о прагматичной позиции личности, умеющей проявлять разумную осторожность в отношениях с другими людьми. В то же время следует задаться вопросом о том, к какому типу в организации отношений с другими лицами Вы (или же опрашиваемый Вами человек) более склонны? Что чаще, по Вашим наблюдениям, проявляется - весьма выраженная жестокость - завуалированная или открытая, либо и та и другая выражены примерно одинаково.

4. Брюзжание как склонность делать необоснованные обобщения негативных фактов в области взаимоотношений с партнерами и в наблюдении за социальной действительностью.

О наличии такой установки свидетельствуют вопросы: 4 - да (2), 9 - да (2), 14 - да (2), 19 - да (2), 24 - да (2). Максимальное количество баллов - 10. Подсчитайте свой показатель, задумайтесь, как обстоит с брюзжанием у Вас?

5. Негативный личный опыт общения с окружающими.

Данный компонент установки показывает, в какой мере Вам везло (или же нет) в жизни на ближайший круг знакомых и партнеров по совместной деятельности (в предыдущих показателях оценивались скорее общие ситуации). О негативном личном опыте контактов свидетельствуют вопросы: 5 - да (5), 10 - да (5), 15 - да (5), 20 - да (4), 25 - да (1). Сколько же баллов набрали Вы из 20 максимально возможных?

Показатели	Максимум баллов	Ваш результат	Процент от максимально возможного результата
Завуалированная жестокость	20		
Открытая жестокость	45		
Обоснованный негативизм	5		
Брюзжание	10		
Негативный опыт общения	20		
Всего (суммарный балл)	100		

Стоит ли Вам пересмотреть некоторые из стереотипов по отношению к окружающим?

Теперь можно подвести итоги.

Негативная коммуникативная установка

Какой суммарный балл получен вами, если учесть все показатели негативной коммуникативной установки? Сравните свои результаты с данными, полученными в опросе двух групп (где N - число опрошенных).

Стоит задуматься, если вы получили балл выше общего среднего.

Компоненты установки	Руководители среднего звена N=147	Преподаватели школ N=78
Завуалированная жестокость	54,7	38,2
Открытая жестокость	38,6	18,4
Обоснованный негативизм	55,4	41,2
Брюзжание	33,1	17,5
Негативный опыт общения	33,7	23,8
Всего (средний суммарный балл)	43,1	27,82

Коммуникативная установка - % к максимуму баллов компонента

- 35,5. Вероятнее всего, это свидетельствует о наличии у Вас выраженной негативной коммуникативной установки, которая, по всей вероятности, неблагоприятно сказывается как на Вашем самочувствии, так и в деловых отношениях с партнерами и подчиненными Вам людьми. Кроме того, важно понять, что стараясь скрыть негативную установку по отношению к окружающим, усиливая контроль за своим поведением, мыслями, высказываниями, чаще всего человек испытывает гораздо большее напряжение, чем обычно. А это приводит к стрессу. *Стоит ли Вам идти в этом направлении?*

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Какова структура деловой беседы?
2. Назовите основные типы собеседников.

Библиографический список

Егоршин А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др.; под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Современный менеджмент [Текст]: учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 299 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов / Е. А. Аксенова [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

Шлендер П. Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с. (ЭБС «Инфра-М»)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

«ПЕРЕГОВОРЫ»

Цель занятия – приобрести навыки установления психологического контакта с партнером; научиться слушать партнера в процессе переговоров; выявить степень развитости дипломатичности у студентов; определить умение студентов слушать.

Введение в проблему

Переговоры – набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью улаживания своих разногласий. И в деловой сфере, и в правительственных кругах люди достигают большинства решений путем переговоров.

Методы слушания

Одна из главных проблем общения – взаимопонимание. Затруднять понимание партнера могут ошибки, связанные с неправильным слушанием. Слушать собеседника – не означает вести себя спокойно и не перебивать его. Это одна из составляющих внимательного сосредоточенного слушания: не-рефлексивного и рефлексивного.

Нерефлексивное слушание – минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Это способность внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку, а также используя нейтральные реплики, не несущие информации, а лишь побуждающие собеседника продолжать беседу. Цель этих реплик - демонстрация заинтересованности и стремления к пониманию.

Могут использоваться следующие реплики: «Да?», «Продолжайте, пожалуйста», «Это интересно», «Хотелось бы поподробнее», «Понимаю» и т.п.

Такие реплики нейтральны по содержанию и доброжелательны по интонации.

Нерефлексивное слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- 1) собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-либо;
- 2) собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы, обеспокоен, обижен и т.п.;
- 3) собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что он хочет рассказать.

Нерефлексивное слушание может стать барьером в общении. Это может быть в следующих ситуациях:

1) у человека нет особо важной информации и сильных чувств; нерефлексивное слушание может вызвать длительные паузы и восприниматься как незаинтересованность;

2) внимание может быть истолковано как сочувствие и согласие. Если высказывания изобилуют оценочными высказываниями, с которыми вы не согласны, лучше прямо заявить об этом;

3) готовностью к нерефлексивному слушанию могут злоупотреблять.

Рефлексивное слушание

В случае рефлексивного слушания устанавливается активная обратная связь с говорящим. Рефлексивное слушание помогает расшифровать смысл сообщений, выяснять их реальное значение. Существуют 4 приема рефлексивного слушания.

1. Выяснение. Ключевые фразы: «Не повторите ли Вы еще раз?», «Не понимаю, что Вы имеете в виду», «Я не понял, что Вы имеете к виду», «Я не понял, не объясните ли Вы это?», «Поясните, пожалуйста».

2. Перефразирование - формулировка той же мысли, но иначе. Цель перефразирования - проверка точности понимания. Перефразирование начинается словами: «Если я Вас правильно понял...», «Другими словами. Вы считаете...»,

«Вы думаете...». Перефразировать важно существенные, главные мысли сообщения.

3. Отражение чувств. Основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, выраженным говорящим. Чувства не всегда соответствуют содержанию высказывания, и это важно уметь определять. Ключевые фразы: «Мне кажется, что Вы испытываете...», «Вероятно, вы чувствуете...», «Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

4. Резюмирование. Подытоживаются основные мысли и чувства говорящего. Используется при продолжительных беседах. Особенно полезно при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий. Ключевые фразы: «Ваши основные идеями, как я понял, являются...», «Если подвести итог сказанному, то...», «Итак, Вы считаете, что...»

Экспрессивное поведение в процессе переговоров

Одним из условий достижения взаимопонимания в процессе переговоров является умение «прочитывать» невербальные послания.

В экспрессивный репертуар собеседника включают жесты, мимику, походку, позы, динамику движений, интонацию голоса, его тембр и громкость.

В том случае, если содержание вербального «послания» совпадает с языком тела, общение является *конгруэнтным*, целостным. Но язык слов и язык тела могут противоречить друг другу. Невербальная коммуникация является обычно сознательной, продуманной. В отличие от этого язык тела чаще всего бывает спонтанным, экспрессивное поведение более правдиво.

Один и тот же жест, мимика, движение могут менять свое значение в разных ситуациях. Поэтому оценка их производится не по отдельным элементам, а по всему комплексу движений. Такой комплекс называется *экспрессивным кластером*.

Основные экспрессивные кластеры:

1. *Кластер открытости*. Человек не скрещивает руки или ноги. Сидит не развалясь, а чуть наклонившись к партнеру. Возможны следующие поведенческие реакции: расстегнутый пиджак, плащ, куртка, кофта;

свободная, но не расслабленная поза, удобная посадка на стуле, но не развалившись; открытые ладони, расслабленные руки.

2. *Кластер закрытости.* Прямая осанка, жесткая посадка на стуле, застегнутый пиджак, скрещенные на груди руки; сжатые кулаки, одна рука может стискивать другую.

3. *Кластер раздумья и критической оценки.* Поза «рука у щеки», наклон головы набок, манипуляции с очками, поглаживание переносицы. Захватывание носа ладонью говорит о большой сосредоточенности, о принятии решения, о затруднениях, проблемах. Такого человека нельзя торопить – он не готов принять решение. О критичности говорит следующая поза: подбородок упирается на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные располагаются ниже рта. Если жесты сопровождаются наклоном тела и головы партнера, то оценка не только критическая, но и негативная.

4. *Кластер потери интереса.* Голова опускается, плечи сначала поднимаются, затем опускаются. Если при этом глаза партнера начинают блуждать и все более задерживаются в направлении выхода - это самый сильный сигнал потери интереса.

5. *Кластер отрицания.* Сложенные на груди руки, скрещенные ноги, наклон головы чуть вперед. Показатель желания что-либо скрыть - рассогласованность жестов.

6. *Кластер эмоционального напряжения.* Короткое, жесткое дыхание. Сцепленные пальцы рук, покашливание, хаотичное изменение тона и темпа речи, бессмысленное перебирание предметов, бумаг.

7. *Кластер самоконтроля.* Пальцы рук соединены в купол – человек безусловно уверен в своей правоте. В сочетании со взглядом «сверху вниз» – самоуверенность, заносчивость.

Репрезентативные системы

Большим резервом взаимопонимания являются жесты, дыхание, голос, глаза, ключевые слова. Именно по ним можно определить и репрезен-

тативную систему - систему, посредством которой субъектом воспринимается и утилизируется информация, поступающая из внешнего мира. Можно выделить 3 основные такие системы:

- визуальную (восприятие главным образом посредством зрительных образов). Направление глаз вверх;
- аудиальную (восприятие посредством слуховых впечатлений). Направление глаз в сторону;
- кинестетическую (восприятие посредством тактильных ощущений). Направление глаз вниз.

Каждый человек, обладая всеми тремя репрезентативными системами, предпочитает использовать какую-нибудь одну. Ведущей репрезентативной системой считается та, которая в настоящий момент преобладает у собеседника.

Анализ поведения участников переговоров показал, что наиболее часто ими используются мягкий, жесткий или принципиальный подход.

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
1	2	3
Участники - друзья	Участники - противники	Участники вместе решают проблему
Цель - соглашение	Цель - победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	<i>Отделить людей от проблемы</i>
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия

1	2	3
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	<i>Концентрироваться на интересах, а не на позициях</i>
Делать предложения	Угождать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной мысли
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	<i>Обдумывать взаимовыгодные варианты</i>
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут <i>они</i>	Искать единственный ответ: тот, который примет <i>вы</i>	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	<i>Настаивать на применении объективных критериев</i>
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Порядок работы

Проводится тестирование студентов для проверки усвоения основных понятий темы (тест подлежит оцениванию).

Оснащение: тест на выявление дипломатичности.

Ведение переговоров требует от человека такого качества, как дипломатичность. Насколько оно у Вас присутствует, можно определить с помощью предлагаемого теста⁶.

⁶ Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: учеб.-практ. пособие. – М., 2002. – 592 с.

Инструкция. Необходимо ответить «да» или «нет» на предлагаемые вопросы.

1. Когда Вам хочется сказать что-то неприятное другому человеку, задумываетесь ли Вы над тем, что это может его обидеть?
2. Когда Вы опоздали, стараетесь ли проскочить в помещение незаметно?
3. Просите ли Вы других делать за Вас то, на что не решаетесь сами?
4. Считаете ли Вы, что в игре лучше честно проиграть, чем нечестно выиграть?
5. Если Вы над кем-либо подшучиваете, сразу же обнаруживается, чьих это рук дело?
6. Можете ли Вы сказать заведомую неправду, чтобы спровоцировать человека на нужный для Вас поступок?
7. Умели ли Вы, учась в школе или вузе, незаметно списывать?
8. Всегда ли Вы находите способ добиться от других того, что требуется?
9. Умеете ли Вы незаметно обманывать?

Начислите себе по 1 баллу за отрицательные ответы на вопросы 1 и 4 и за положительные ответы на остальные и подсчитайте общий результат.

7 - 9 баллов - у Вас большие способности к ведению переговоров.

4 - 6 баллов - Вы не хуже и не лучше других.

3 и менее балла - переговорного стола Вам лучше избегать.

Оснащение: тест «Умеете ли вы слушать?»⁷

Отвечая на вопросы данного теста, оцените по девятибалльной шкале, в какой мере вы обладаете этим качеством:

9 баллов - это качество выражено в наивысшей степени;

1 балл - это качество присуще вам в наименьшей степени;

5 баллов - средний уровень проявления соответствующего качества.

⁷ Мириманова М.С. Конфликтология: учеб. для студентов средн. пед. учеб. заведений. – М., 2004. – 320 с.

При ответе на вопросы теста будьте предельно искренни, если вас интересует истинное положение вещей.

Вопросы теста	Баллы
Как часто вы делаете вид, что слушаете, а сами думаете о чем-то другом?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто вам приходится «закруглять» тему беседы, разговора, если собеседник вам не интересен?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто манера речи и поведения вашего собеседника вас раздражает?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто в процессе общения у вас возникают конфликтные ситуации?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто вы прерываете своего собеседника, чтобы вставить свою реплику, акцентировать внимание на существе обсуждаемого вопроса?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто вам приходится поправлять собеседника, если он неправильно использует термины, ударения?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто в процессе беседы, общения вас провоцируют на то, чтобы вы повысили голос или грубо ответили?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто вы перебиваете собеседника в разговоре и не превратилась ли эта особенность у вас в привычку?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто вам приходится говорить с собеседником в назидательном тоне?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Как часто вам приходится уходить от разговора, если ваш собеседник касается тем, проблем, которые вам неприятны?	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Подсчитайте сумму баллов, которую вы набрали, и определите степень умения выслушать вашего собеседника.

Сумма баллов	Степень умения выслушать собеседника
79-90	1 — очень низкая
71-78	2 — низкая
63-70	3 — ниже средней
55-62	4 — чуть ниже средней
47-54	5 — средняя
39-46	6 — чуть выше средней
31-38	7 — выше средней
23-30	8 — высокая
10-22	9 — очень высокая

После того как Вы определите свое умение слушать собеседника, проанализируйте, каковы Ваши недостатки, и постарайтесь их исправить.

По завершении выполнения тестовых заданий студенты представляют полученные результаты в письменной форме.

Далее проводится опрос студентов по самостоятельно изученным вопросам, которые даны ниже.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Назовите основные функции переговоров.
2. Что содержит инструкция участнику переговоров?
3. Опишите основные этапы переговорного процесса и их содержание.

Библиографический список

Толстова И. Э. Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.

Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2010. – 512 с.

Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010.

Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций [Текст]: монография / О. Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с. (ЭБС «Инфра-М»)

Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова и др.; Под ред. Н. И. Шаталовой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 221с. (ЭБС «Инфра-М»)

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Трудовой кодекс Российской Федерации* (в редакции от 31.12.2014 г.).
2. *Арсеньев Ю. Н.* Управление персоналом. Технологии [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061220 «Управление персоналом» / Ю. Н. Арсеньев, И. С. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 193 с. (ЭБС «Инфра-М»)
3. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Юнити, 2010. – 239 с.
4. *Бухалков М. И.* Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов по экон. спец. / М. И. Бухалков. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.
5. *Дейнека А. В.* Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов по специальности «Экономика и управление»: рек. М-вом образования и науки РФ / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с.
6. *Дементьева А. Г.* Управление персоналом [Текст]: учебник / А. Г. Дементьева, М.И. Соколова; Моск. гос. ин-т междунар. отношений. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
7. *Евтихов О. В.* Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / О. В. Евтихов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с. (ЭБС «Инфра-М»)
8. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
9. *Зайцева Т. В.* Управление персоналом [Текст]: учебник / Т. В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 336 с. (ЭБС «Инфра-М»)
10. *Захаров Н. Л.* Управление настроением персонала в организации [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов по напр. «Менеджмент» / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
11. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС «Инфра-М»)
12. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др.; под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с. (ЭБС «Инфра-М»)
13. *Кожухар В. М.* Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / В. М. Кожухар. – М.: Дашков и К, 2011. – 292 с.
14. *Кокин Ю. П.* Экономика труда [Текст]: учебник / Ю. П. Кокин, П. Э. Шлендер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.

15. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М., 2006. – 316 с.
16. *Служба управления персоналом* [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова – М.: КноРус, 2010. – 416 с.
17. *Современный менеджмент* [Текст]: учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 299 с. (ЭБС «Инфра-М»)
18. *Толстова И. Э.* Управление персоналом [Текст]: сб. упражнений / И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. – Новосибирск: НГАУ, 2008. – 199 с.
19. *Управление персоналом* [Текст]: учебник для студентов вузов / Е. А. Аксенова [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
20. *Управление персоналом* [Текст]: учеб. пособие / Под ред. В.П. Бычкова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 273 с.
21. *Чуланова О. Л.* Управление персоналом на основе компетенций [Текст]: монография / О. Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с. (ЭБС «Инфра-М»)
22. *Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации* [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М: КноРус, 2010. – 368 с.
23. *Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация* [Текст]: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М: ИНФРА-М., 2010. – 301с.
24. *Управление персоналом организации* [Текст]: учеб. пособие / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2010. – 512 с.
25. *Управление персоналом организации* [Текст]: учеб. пособие / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. – М.: Форум, 2010.
26. *Управление персоналом организации: Практикум* [Текст]: учеб. пособие / ГУУ; Под ред. проф. А. Я. Кибанова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
27. *Управление персоналом* [Текст]: хрестоматия. Ч.1:В 2 ч./ сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: НГАУ, 2010.
28. *Управление персоналом* [Текст]: хрестоматия. Ч.2:В 2 ч./ сост.: И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: НГАУ, 2010.

29. *Шаталова Н. И.* Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова и др.; Под ред. Н. И. Шаталовой – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 221с. (ЭБС «Инфра-М»)
30. *Шаш Н. Н.* Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании [Текст]: учеб. пособие / Н. Н. Шаш. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 368 с. (ЭБС «Инфра-М»)
31. *Шлендер П. Э.* Управление персоналом [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с. (ЭБС «Инфра-М»)

ГЛОССАРИЙ

Акцентуация – «слабое место» характера индивида.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Должностная инструкция – правовой акт, издаваемый для регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Инструментальные ценности – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности являются предпочтительными в любой ситуации.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к определенной руководящей должности, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карьера – продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Квалификация – уровень подготовленности работника к профессиональной деятельности, степень и вид его профессиональной обученности, наличие у него знаний, умений, навыков и профессионально важных качеств, необходимых для выполнения им определенной работы.

Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Командная форма организации работ – объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы.

Коммуникация – процесс передачи информации от одного субъекта к другому с помощью символов.

Компетентность – глубокое знание сущности выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей, а также наличие соответствующего объема знаний и умение актуализировать их в процессе реализации своих профессиональных функций.

Конгруэнтное (целостное) общение - если содержание вербального «послания» совпадает с языком тела.

Конфликт – столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьезное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе.

Конфликт – вид социального взаимодействия между участниками, имеющими взаимоисключающие или несовместимые ценности.

Кризис – резкое изменение, крутой перелом; тяжелое переходное состояние.

Маркетинг персонала – вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации в персонале, выявления круга источников и путей обеспечения этой потребности. Маркетинг персонала является условием роста человеческого ресурса организации за счет внешних источников.

Мотивация – процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.

Нерефлексивное слушание – минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Это способность внимательно

но молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку, а также используя нейтральные реплики, не несущие информации, а лишь побуждающие собеседника продолжать беседу.

Оптант – человек, выбирающий профессию.

Оптация (от лат. *optatio* - желание, выбор) – принятие принципиального решения о выборе пути профессионального развития.

Организационная культура – разделяемые в организации ценности, принятые верования, нормы поведения, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Переговоры – набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Перспективное профессиографирование – отражает динамику профессионального развития специалиста и профессионала.

Профессиограмма – характеристика профессии, включающая описание условий труда, прав и обязанностей работника, необходимых знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств, а также противопоказаний по состоянию здоровья.

Профессиография (описание профессий) – включает процесс изучения, психологическую характеристику и проектирование профессий.

Профессиональная адаптация - процесс приспособления молодого работника к профессиональной деятельности, условиям труда, новому коллективу и достижение им в оптимально короткое время нормальной производительности труда.

Профессиональная ориентация – система научно обоснованных психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на подготовку молодежи к выбору профессии с учетом индивидуально-психологических особенностей личности и потребностей общества.

Профессиональное консультирование – метод психологической помощи людям в профессиональном самоопределении, планировании профес-

сиональной карьеры, а также в преодолении трудностей профессиональной жизни.

Профессия – это занятие, требующее специальной подготовки, которое человек практикует регулярно и которое служит ему источником средств к существованию.

Профессия – объединяет группу людей, занимающихся однотипной деятельностью, внутри которой устанавливаются определенные связи и нормы поведения. Профессия выступает как особая форма социальной организации трудоспособных членов общества, объединенных общим видом деятельности и профессиональным сознанием.

Профессия (лат. *professio*) – это исторически возникшие формы трудовой деятельности, для выполнения которых человек должен обладать определенными знаниями и навыками, иметь специальные способности и развитые профессионально важные качества.

Психограмма – часть профессиограммы; характеристика мотивационной, волевой и эмоциональной сфер специалиста. Психограмма – психологический портрет профессии, представленный группой психологических функций, актуализируемых конкретной профессией.

Психологический модуль профессии – типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделенный на основании общности психологических требований к человеку.

Рефлексивное слушание – устанавливается активная обратная связь с говорящим. Рефлексивное слушание помогает расшифровать смысл сообщений, выяснять их реальное значение.

Риск – действие наудачу в надежде на счастливый исход; возможная опасность; действие, совершаемое в условиях неопределенности.

Ротация кадров – последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих.

Терминальные ценности – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Учебная профессия – это уровень квалификации, отражающий объем и качество знаний, умений и способностей, необходимых для дальнейшего освоения и выполнения видов деятельности в данном конкретном профессиональном поле.

Ценности – это то, что заставляет предпочитать одни действия, одни вещи по сравнению с другими. Ценности - это сознательные желания или нужды людей, которые определяют их поведение.

Эмоциональное выгорание – это комплексный вид психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижение их энергетики) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1 «Деловая оценка персонала».....	5
Практическое занятие 2 «Оценка уровня развития адаптационных способностей личности».....	14
Практическое занятие 3 «Маркетинг персонала».....	30
Практическое занятие 4 «Работа с кадровым резервом».....	35
Практические занятия 5, 6 «Основы командообразования».....	46
Практическое занятие 7 «Управление коммуникациями».....	63
Практическое занятие 8 «Переговоры».....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ГЛОССАРИЙ.....	87

Составители:
Толстова И.Э., Рехтина Г.А.

Методические указания для проведения практических занятий
(для студентов очного отделения
по направлению подготовки 43.03.01 Сервис)

Объем 5,81 уч.-изд.л.
Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск, ул.Добролюбова, 160