Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

«Дзержинский педагогический колледж»

**Практические занятия**

**по ОП.10 Управление персоналом**

Дзержинск, \_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Одобрено на заседании ПЦК преподавателей специальности 09.02.05. Прикладная информатика (по отраслям)  Протокол №\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_\_\_\_\_\_  Председатель ПЦК \_\_\_ /Руденко Н.А./ | Методические рекомендации по организации практических занятий составлены в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования по спец. 09.02.05. Прикладная информатика (по отраслям) |

Составитель: Н.В.Сидорова , преподаватель ГБПОУ «Дзержинский педагогический колледж»

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………….....

Практическое занятие № 1 Построение схемы функциональных взаимосвязей подразделений организации

Практическое занятие №2 Решение практических задач по теме «Кадровое документационное обеспечение системы управления персоналом»

Практическое занятие № 3 Анализ кадрового потенциала

Практическое занятие № 4 Анализ должностных обязанностей работников структурного подразделения; Разработка квалификационных характеристик специалиста

Практическое занятие № 5 Расчет численности персонала различными методами

Практическое занятие №6 Осуществление подбора персонала. Подготовка и проведение собеседования

Практическое занятие № 7 Использование традиционных и нетрадиционных методов при устройстве на работу и отборе персонала

Практическое занятие № 8 Составление резюме

Практическое занятие № 9 Овладение технологией тестирования для изучения процесса адаптации и планирования карьеры; овладение алгоритмом адаптации молодого специалиста.

Практическое занятие № 10 Проведение аттестации персонала

Практическое занятие № 11 : Составление и анализ карьерограммы специалиста

Практическое занятие № 12 Освоение методики балльного метода оценки деятельности персонала

Практическое занятие № 13 Разработка внутриорганизационной системы стимулирования персонала

Практическое занятие № 14 Ситуационные задания по современным теориям мотивации

Практическое занятие № 15: Решение конкретных конфликтных ситуаций. Определение стиля поведения в конфликтных ситуациях (тест К. Томас)

Практическое занятие № 16 Разбор ситуаций по выбору этичного поведения

Практическое занятие № 17 Изучение типов собеседников и приемов общения с ними

Компетентностный подход, приковывающий в последнее время пристальное внимание исследователей, рассматривает в качестве итога образования не сумму усвоенной информации, а способность человека продуктивно действовать в профессиональных ситуациях.

ИзучениеОП.10 Управление персоналом предназначено помочь студентам овладеть профессиональными компетенциями в соответствии с ФГОС СПО по специальности 09.02.05. Прикладная информатика (по отраслям) в части освоения основного вида профессиональной деятельности (ВПД): Методическое обеспечение образовательного процессаи соответствующих профессиональных компетенций (ПК):

**ПК 4.5. Управлять персоналом проекта**

**Уметь:**

1. анализировать кадровый потенциал;
2. мотивировать поведение в процессе трудовой деятельности;
3. вести профессиональную и организационную адаптации персонала;

**Знать:**

организационную структуру службы управления персоналом;

принципы управления персоналом;

правила разрешения конфликтов в коллективе;

нормы и правила кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;

**ПК 5.2. Планировать деятельность коллектива, разграничивать зоны ответственности, контролировать работу младшего технического персонала**

**Уметь:**

1. осуществлять планирование деловой карьеры;
2. анализировать карьерограммы специалиста;
3. разрабатывать квалификационные характеристики специалиста;
4. анализировать кадровое обеспечение системы управления персоналом;
5. анализировать должностные обязанности работников структурного подразделения;

**Знать:**

этапы кадрового планирования;

структуру должностных инструкций;

правила функционального разделения труда

**ПК 5.3. Проводить мониторинг и оценку деятельности подразделения организации**

**Уметь:**

* осуществлять подбор персонала;
* определять степень соответствия кандидата при приеме на работу;
* определять потребности в наборе персонала;
* оценивать эффективность управления персоналом; разрабатывать систему стимулирования персонала;
* оценивать эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом;

**Знать:**

процесс подбора персонала;

содержание процесса профессионального развития и повышения квалификации персонала;

критерии оценки деятельности персонала;

процесс управления оплатой работника, систему оплаты и стимулирования персонала.

Преподавание ОП.10 Управление персоналом предназначено для формирования общих компетенций:

OK 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОКЗ. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

OK 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

С целью овладения видом профессиональной деятельности Методическое обеспечение образовательного процессаи соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения ОП.10 Управление персоналом должен:

**Уметь:**

1. **анализировать кадровый потенциал:**
2. организовывать планирование человеческих ресурсов;
3. анализировать кадровое обеспечение системы управления персоналом;
4. анализировать должностные обязанности работников структурного подразделения организации;
5. разрабатывать квалификационные характеристики специалиста.
6. **осуществлять подбор персонала:**
7. определять потребности в наборе;
8. проводить отбор персонала;
9. изучать степень соответствия кандидата при приеме на работу;
10. анализировать правовые и нормативные документы.
11. **мотивировать поведение в процессе трудовой деятельности:**
12. анализировать мотивационную сферу персонала;
13. разрабатывать систему стимулирования персонала.
14. вести профессиональную и организационную адаптации персонала:
15. осуществлять методическое сопровождение процесса адаптации персонала;
16. применять диагностические методы для изучения процесса адаптации персонала;
17. осуществлять профориентацию персонала;
18. использовать технологии предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций.
19. **осуществлять планирование деловой карьеры:**
20. анализировать карьерограммы специалиста.
21. оценивать эффективность управления персоналом:
22. оценивать эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом

**Знать:**

1. правила функционального разделения труда: профессионально-должностную структуру организации;
2. организационную структуру службы управления персоналом;
3. **принципы управления персоналом:**
4. цели и методы управления персоналом
5. процесс подбора персонала
6. критерии оценки деятельности персонала
7. содержание процесса профессионального развития и повышения квалификации персонала;
8. нормы и правила кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом
9. этапы кадрового планирования, структуру должностных инструкций;
10. нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом;
11. **правила разрешения конфликтов в коллективе:**
12. правила и методы разрешения конфликтов;
13. этику деловых отношений и телефонного общения;
14. методы и этапы аттестации персонала;
15. участие персонала в управлении организацией;
16. стадии развития и распада коллектива.

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой ОП.10 Управление персоналом и предусматривает проведение практических занятий в объеме 35 часов.

Разработки практических занятий представлены по следующему плану:

1. Цель занятия
2. Предварительная работа – пояснения к работе (с указанием источника для получения более подробной теоретической информации по теме)
3. Вопросы для обсуждения
4. Задания

Такая структура позволяет организовать практическое занятие как под руководством преподавателя, так и самостоятельно.

Создание данного пособия ОП.10 Управление персоналом в значительной мере обусловлено необходимостью в расширении круга литературы для изучения.

**Тема 1.1. Управление персоналом как наука и практика**

Практическая работа №1 **Построение схемы функциональных взаимосвязей подразделений организации**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме; анализ уровня сформированности практических умений и навыков;

Пояснения к работе:

1.Внимательно изучите штатное расписание предприятия. Обратите особое внимание на подразделение по варианту:

Руководитель подразделения:

Вариант№1 – зам директора по безопасности, режиму и охране

№2 – зам.директора по общим вопросам

№3 – зам директора по логистике

№4 – главный инженер

№5 – зам.директора по охране труда и персоналу и отдел технического контроля

2.Используя штатное расписание предприятия, составьте подробную схему оргструктуры подразделения согласно варианта задания

3.В каждом подразделении укажите порядковый номер руководителя (ей) подразделения, количество работников на каждой иерархической ступени и их порядковые номера по штатному расписанию.

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/6207925/>

**Вопросы для обсуждения:** аргументируйте тип получившейся оргструктуры, его достоинства и недостатки

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 1.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом**

Практическая работа№2 **Решение и анализ практических задач по теме «Кадровое документационное обеспечение системы управления персоналом**

Цель: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Задание 1

Ниже перечислены сведения о работнике, включенные в личную карточку Т-2, и классификаторы технико-экономической информации, использующиеся для кодирования этих сведений. Покажите соответствие между ними: из какого классификатора берутся коды для указанных сведений:

1. Знание языка.

2. Место рождения.

3. Состояние в браке.

4. Профессия.

5. Специальность.

6. Гражданство.

Классификаторы: 1. ОКСО 2. ОКУД. 3. ОКПДТР. 4. ОКПО. 5. ОКИН. 6. ОКАТО.

Для решения этого задания Вам необходимо найти в Интернете и указать адрес источника информации:

а) личную карточку Т-2 (бланк); заполните Т-2 на себя

б) расшифровку и краткую характеристику каждого классификатора

Задание 2

Найдите ошибки, допущенные при формулировании следующих заголовков дел:

1. Приказы и распоряжения директора по личному составу.

2. Отчет о работе отдела кадров.

3. Материалы по аттестации работников.

4. Переписка с вузами по производственной практике студентов.

5. Приказы о предоставлении учебных отпусков (подлинники).

6. Акты на уничтожение документов с истекшими сроками хранения.

7. Докладные и служебные записки по кадровым вопросам.

8. Протоколы об аттестации работников.

9. Объяснения работников по фактам нарушения трудовой дисциплины.

10. Приказы по командированию работников.

11. Годовой и квартальные планы работы отдела кадров на 2014 г.

12. Документы о работе с молодыми специалистами.

**Обеспечение:** <http://www.grandars.ru/college/biznes/pravovoe-obespechenie-sup.html>

<https://studwood.ru/746019/menedzhment/kadrovoe_normativno_metodicheskoe_pravovoe_informatsionnoe_obespechenie_sistemy_upravleniya_personalom>

**Вопросы для обсуждения:** заполнение формы Т-2

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.1. Кадровая политика и стратегия развития организации**

Практическая работа №3 **Анализ кадрового потенциала**

Цель: анализ уровня сформированности практических умений и навыков;

Вариант №1

**Задание**  Расчет основных показателей движения кадров. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

Рассчитать недостающие показатели по имеющимся в лекциях формулам с точностью до сотых.

Исходные данные о движении персонала:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Прошлый год** | **Отчетный год** |
| Численность ППП на начало года, чел. | 150 | 160 |
| Приняты на работу, чел. | 50 | 80 |
| Выбыли, в том числе: | 20 | 40 |
| -по собственному желанию | 10 | 20 |
| -за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 8 |
| -по болезни | 2 | 3 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 180 | 220 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. |  |  |
| Коэффициент оборота по приему персонала |  |  |
| Коэффициент оборота по выбытию персонала |  |  |
| Коэффициент текучести кадров |  |  |
| Коэффициент постоянства кадров |  |  |

Проанализируйте полученные результаты. Сделайте выводы

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/1844826/page:4/>

**Вопросы для обсуждения:** какое влияние результаты расчетов оказывают на кадровый потенциал предприятия.

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.1. Кадровая политика и стратегия развития организации**

Практическое занятие №4  **Анализ должностных обязанностей работников структурного подразделения;** **Разработка квалификационных характеристик специалиста**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме; анализ уровня сформированности практических умений и навыков;

Пояснения к работе и задания:

Структура должностной инструкции обычно включает:

1. Общая часть содержит основание разработки и назначение документа;

2. Условия назначения на должность.

-общие квалификационные требования (стаж работы по специальности, квалификационный разряд и т.д.);

-образовательный уровень (конкретные требования по наличию специального образования).

3. Подчинённость, порядок назначения и освобождения от должности - определяет административную и функциональную подчинённость, должность представляющего к назначению, перемещению, увольнению и принимающего соответствующее решение.

4. Обязанности - содержат перечень должностных функций.

5. Права - возможность требовать ресурсное обеспечение (информацию) для выполнения установленных функций.

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

**Задание**:

1.Используя материал лекций по данной теме и пояснения, проанализируйте предложенную ДИ. Анализ проведите по форме:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конспект резюме и каждого раздела | Достоинства | Недостатки |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Чтобы Вы рекомендовали добавить в данную ДИ? Запишите

2.На базе теоретических сведений и примера (образца) должностной инструкции, составьте должностную инструкцию для любого работника создаваемого вами предприятия.

Пример: Для составления должностной инструкции можно воспользоваться предоставленным бланком. Ответы на четко сформулированные вопросы бланка позволяют получить полное представление не только об обязанностях работника, но и о его взаимодействии с другими служащими, а также о критериях оценки его работы, что особенно важно.

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/4241125/>

<http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=6194>

**Вопросы для обсуждения:** достоинства и недостатки разработанных инструкций

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.2. Наем и отбор персонала**

Практическая работа №5 **Расчет численности персонала различными методами**

Цель: анализ уровня сформированности практических умений и навыков;

Вариант №1

**Задача №1**

Предприятие изготавливает продукцию со следующими трудозатратами:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование работы | Разряд работы | Общая трудоемкость, чел.\час. |
| Сборочные | 6 | 134000 |
| 5 | 256000 |
| 4 | 342000 |
| Наладочные | 6 | 167000 |
| Прочие |  | 54000 |
|  |  |  |

Определить потребность по всем категориям работников (рабочих и мастеров), если:

-годовой эффективный фонд рабочего времени равен 1870 часов;

-норма рабочих на 1 мастера равна 10 человек

**Задача №2**

Месячная производственная программа цеха равна 16000 чел.\час.

Численность вспомогательных и повременных рабочих по нормам обслуживания равна 10% от численности основных рабочих, а оптимальная численность цеховой администрации рассчитывается из соотношения 15 рабочих на одного работника администрации. Известно, что среднее число часов работы одного основного рабочего в месяц составляет 160 часов.

Рассчитайте потребность цеха в трудовых ресурсах

**Задача №3**

На данном предприятии планирование потребности в кадрах не ведется, однако возникла необходимость рассчитать необходимое количество рабочих на предстоящий 2015 год.

Используя нормативный метод и метод эктраполяции, рассчитайте количество требуемых рабочих, если известно, что:

А)-на протяжении трех последних лет предприятие заключило следующее количество договоров: 2012 – 80

2013 – 79

2014 – 70

Б)общий плановый объем выполняемых услуг по договорам 2014 года равен 11124 тыс.руб.

В)норма выработки на одного работника составляет 191, 79 тыс.руб.

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/1864788/page:2/>

<http://www.8313.ru/?id_page=56>

**Вопросы для обсуждения:** используемые методы при расчетах

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.2. Наем и отбор персонала**

Практическое занятие №6  **Осуществление подбора персонала. Подготовка и проведение собеседования**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Пояснения к работе:

Одной из ступеней подбора персонала является собеседование с претендентами на занимаемую должность. Собеседование включает следующие этапы:

1.Подготовка к собеседованию

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

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

Собеседование преследует две главные цели: - помочь организации оценить кандидатов; - помочь кандидатам оценить организацию. Действия перед собеседованием: - перечислите цели и задачи собеседования; - проинформируйте всех участников о времени и месте проведения собеседования; - подготовьте помещение;- проинструктируйте опрашивающих; - просмотрите должностные инструкции и список критериев; - подготовьте всю необходимую документацию; - позаботьтесь о создании дружеской атмосферы.

2.Условия проведения собеседования.

Для успешного проведения собеседования постарайтесь сосредоточиться на нуждах Вашей организации и коротко ответьте для себя на следующие вопросы: - какие профессиональные и личностные качества Вы цените в кандидатах? - для чего Вы оцениваете эти качества? - какие критерии Вы используете? - каким должен быть итог собеседования? Отобранные кандидаты должны лучше других отвечать «минимальным» или «идеальным» требованиям, т.е. должны быть выбраны наиболее подходящие люди на эту работу.

3.Формулирование вопросов кандидатам

-Открытые вопросы. -Закрытые вопросы. -Зондирующие вопросы. -Составные и марафонские вопросы. -Гипотетические вопросы. -Наводящие вопросы.

4. Управление собеседованием

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

5.Подведение итогов также дает Вам возможность увидеть, как Вы выполняете свой план, и какие вопросы еще предстоит задать. Это также поможет обеим сторонам прийти к соглашению относительно уже рассмотренных вопросов и, если необходимо, вернуться к запланированному ходу собеседования. Управление процессом путем постепенного увеличения числа прямых, требующих четкого ответа вопросов, также может быть способом активного проведения трудного собеседования и оказаться полезным, если кандидат избегает определенных интересующих Вас тем.

6. Стимулирование кандидата больше говорить: - смотрите ему в глаза и улыбайтесь в конце вопроса или фразы; - не перебивайте; - не допускайте слишком долгих пауз; - задавайте открытые вопросы; - немного поговорите о Вашем бизнесе. Стимулирование кандидата больше сообщить об определенном вопросе: - используйте одобрительные возгласы и кивки; - выскажите противоположную точку зрения; - демонстрируйте ожидание, если собеседник колеблется; - не стремитесь слишком быстро прервать паузу. Остановка монолога собеседника: - соглашайтесь с ним; - смотрите в сторону; - выпрямитесь и подайтесь вперед, сделайте движение руками вперед. Сохранение нейтральности. Собеседование с целью отбора кандидатов никогда не должно использоваться как платформа для выражения Ваших взглядов. Вас должен интересовать только кандидат, и, как бы он не отвечал, Вы должны все время стараться придерживаться нейтральной позиции.

Задание:

Инсценируйте со студентами проведение собеседования с учетом пояснений. Каждый должен заполнить бланк собеседования (по образцу)

Образец

Бланк собеседования с кандидатом на должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/1864788/page:2/>

<http://www.8313.ru/?id_page=56>

**Вопросы для обсуждения:** этапы собеседования, вопросы собеседования

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.2. Наем и отбор персонала**

Практическая работа №7  **Использование традиционных и нетрадиционных методов при устройстве на работу и отборе персонала**

Цель №1: Овладение традиционными методами набора и отбора персонала. Определение психологического типа личности с помощью опросника Г. Айзенка

Пояснение к работе:

От правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе. Знание возможной реакции индивида позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Задание №1: Вам предлагается, используя опросник Айзенка, самостоятельно определить свой темперамент (тип личности).

Инструкция: Варианты ответов на вопросы: "да", "нет". Первый ответ, пришедший Вам в голову, является правильным. Ваши ответы - "да" - плюс, "нет" - минус - фиксируйте на листке бумаги.

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы испытать сильные ощущения?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить, выразить сочувствие?
3. Считаете ли Вы себя беспечным человеком?
4. Правда ли, что Вам очень трудно отвечать "нет"?
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если Вам это не выгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите, и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?
11. Смущаете ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вас беспокоят мысли о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?
16. Вас легко обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других людей?
19. Верно, что иногда Вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Предпочитаете ли Вы иметь друзей поменьше, но особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас тревожит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю собственным чувствам и вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. После того, как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думает, что могли бы сделать лучше?
29. Вы обычно молчаливый и сдержанный, когда находитесь среди людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спиться оттого, что разные мысли лезут в голову?
32. Верно ли, что Вам приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравиться ли Вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывает ли, что Вас "бросает в дрожь"?
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых Вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что Вам не приятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Нравиться ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что Вас не редко не дают покоя мысли о разных неприятностях и "ужасах", которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, работу или учебу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или Вашей работы?
51. Трудно ли получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшутить над другими?
57. Страдает ли Вы от бессонницы?

Обработка теста ("ключ").

Если ответ "ключа" совпадает с Вашим ответом, Вы прибавляете себе один балл. Если не совпадает, - ноль баллов.

Шкала лжи.Ответ "да" на вопросы: 6, 24, 36.Ответ "нет" на вопросы: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Сосчитайте сумму. Если результат от 4 и больше баллов, это значит, что у Вас появилась так называемая социальная желательность: Вы отвечали не так, как есть на самом деле, а так как Вам хотелось бы или так, как принято в обществе. Другими словами, Ваши ответы не достоверны. Если результат меньше 4 баллов, Ваши ответы искренни. Пожалуйста, продолжайте.

Если ответ "ключа" совпадает с Вашим ответом, Вы прибавляете себе один балл. Если не совпадает, - ноль баллов.

Шкала экстраверсии.

Ответ "да" на вопросы: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Ответ "нет" на вопросы: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51. Сосчитайте сумму.

Шкала эмоциональной устойчивости.

Ответ "да" на вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.Сосчитайте сумму.

Начертите оси координат: горизонтальная ось - "шкала экстраверсии", вертикальная ось - "шкала эмоциональной устойчивости". Каждая шкала от 1 до 24, пересекаются в точке 12. Отметьте свои показатели на осях. Найдите точку пересечения. Точка может лежать на оси, если одна из шкал равна 12.

Результат, который Вы получили, - Ваш преобладающий тип темперамента. По шкале экстраверсии Вы можете посмотреть тип направленности личности: экстраверт или интроверт. Нарисуйте график своего темперамента, используя полученные баллы.

Спишите характеристику своего типа. Сделайте вывод о соответствии полученного результата вашим представлениям о себе.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ ТЕМПЕРАМЕНТА

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Холерик | Сангвиник | Флегматик | Меланхолик |
| Тип нервной системы | Сильный неуравновешенный | Сильный уравновешенный подвижный | Сильный уравновешенный инертный | Слабый |
| Активность | Активен. Человек быстрый, порывистый. | Человек живой, подвижный, быстро отзывающийся на окружающие события. | Медлительный, невозмутимый человек. | Настороженность во взгляде, позе. |
| Поведение в обществе | Лидер, легко устанавливает контакты, но с трудом поддерживает. Импульсивен, склонен к конфликтам. | В центре внимания, пользуются уважением, легко устанавливают контакты | С трудом устанавливает, но легко поддерживает знакомство. | Предпочитает быть в стороне. |
| Настроение | Склонен к бурным эмоциональным вспышкам, резким сменам настроения. Неуравновешен. | Сравнительно легко переживает неудачи и неприятности. | Слабое внешнее выражение душевного состояния. Более или менее постоянное настроение. | Легко ранимый человек, склонен глубоко переживать даже незначительные неудачи, но внешне сдержан. |
| Работа | Способен отдаваться делу с исключительной страстностью. Быстро включается в работу. | В работу включается быстро, но до конца доводит при наличии интереса. Предпочитает все новое. | Медленно включается в работу, но зато способен выдерживать значительные нагрузки. | Быстро переутомляется. Характерно тщательное планирование и самоконтроль, поэтому в его работе мало ошибок. |
| Речь | Громкая, резкая, бывает грубой. | Живая, эмоциональная. | Спокойная, размеренная, с паузами. | Тихая, может снижаться до шепота. |
| Память | Быстро запоминает, быстро забывает. | Хорошая, схватывает на лету. | Запоминает медленно, помнит долго. | Запоминает быстро за счет высокой способности к анализу. |
| Внимание | Развито переключение, быстро сосредотачивается. | Развиты переключение, распределение, быстро сосредотачивается | Развита устойчивость. | Познавательная сфера может развиваться. |

Цель №2 Овладение нетрадиционными методами набора и отбора персонала

Задание №2:

Положите перед собой какую-нибудь свою или чью-то рукопись (письмо) и оцените характер его автора по следующим показателям:

1. Частые тире, особенно большой длины и с нажимом — агрессивность.
2. Длинные петли, особенно в нижней части букв (в результате получаются узкие буквы) — деловитость и склонность, скорее, к материальному, чем к духовному.
3. Незаконченные петли нижней части букв (вместо петель пишутся решительные полупетли или даже штрихи) — консерватизм.
4. Тяжелые петли нижних букв — нерешительность.
5. Непропорционально большие заглавные буквы — признак эгоизма.
6. Витиеватость и закрутки склонность к суетливости, щепетильности и эгоцентричности.
7. Угловатые заглавные буквы - пытливый ум.
8. Законченные нижние петли букв «д», «у», «з» — удовлетворенность и склонность к веселью.
9. Необычные закрутки верхних частей букв — стремление к идеализму.
10. Вычурно выписанные заглавные буквы — экстравагантность.
11. Если вторая и третья вертикальная черта заглавных букв «н», «п», «т», «ж», «м» и пр. выше первой — невротичность.
12. Разные по размеру буквы в строке, а особенно в одном слове – невнимательность и рассеянность в различных аспектах жизни.
13. Простота и легкость написания заглавных букв успокоенность, безмятежность и удовлетворенность.
14. Непомерно крупный почерк — неприспособленность к жизни, склонность к конфликтности.
15. Плавный поток ровных букв в словах — признак здравого смысла.
16. 0ткрытые (незавершенные) верхние части букв А, О, Д —- склонность к говорливости.
17. Крупный угловатый почерк — легкая возбудимость.
18. Тяжелый (крупный) и неряшливый почерк — богатое воображение.
19. Если буквы слов карабкаются кверху или, наоборот, сбегают вниз -II романтичность, неугомонность.
20. Если конечные буквы слов отчетливы и по размеру больше начальных — открытость.

Согласны ли вы с этими утверждениями? Почему, на каком основании автор сделал подобные выводы? Изложите свою точку зрения.

Ответьте на вопросы теста «Анализ почерка»

|  |  |
| --- | --- |
| 1.Размер букв  Маленькие  Очень маленькие  Средние  крупные | Баллы  7  3  17  20 |
| Наклон букв  Левый  Резкий левый  Правый  Резкий правый  прямой | 2  5  14  6  10 |
| Форма букв  Округлые  Бесформенные  угловатые | 9  10  19 |
| Строчки  «ползут» вверх  Прямые  «ползут» вниз | 16  2  1 |
| Нажим  Легкий  Средний  Сильный | 8  15  21 |
| Особенности написания букв  Склонность к соединению  Склонность к отделению  Смешанный стиль | 11  18  15 |
| Общее впечатление о подчерке  Старательный  Неровный  Небрежный | 13  9  4 |

Определите набранную вами сумм баллов и сделайте выводы о себе, исходя из условия:

сумму 38-51 имеют люди со слабым здоровьем;

52-63 люди робкие, пассивные, флегматичные;

64-75 люди нерешительные, кроткие, наивные, однако не лишенные чувств собственного достоинства;

76-87 люди, отличающиеся общительностью, впечатлительностью, прямодушием;

88-98 люди с устойчивой психикой, отважные, смекалистые, инициативные;

99-109 люди, обладающие быстротой ума и независимостью суждений, в то же время вспыльчивые и в некоторой степени эгоистичные;

110-121 трудно управляемые люди.

**Обеспечение:** <https://www.zinref.ru/000_uchebniki/03300menejment/000_upravlenie_persoanalom_Vesnin_2009/028.htm>

**Вопросы для обсуждения:** Согласны ли вы с полученным результатом? Изложите свою точку зрения

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.2. Наем и отбор персонала**

Практическое занятие №8  **Составление резюме**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Пояснения к работе:

Резюме – это краткое описание трудовой деятельности человека, претендующего на работу. Это не просто листок с изложением фактов, не подробная история жизни, а тщательно составленный документ, предназначенный для того, чтобы сразу произвести хорошее впечатление на потенциального работодателя. Резюме – это не постоянный документ. Содержание и стиль подачи материала нуждаются в регулярном обновлении. В идеале для каждого рабочего места нужно иметь конкретный вариант автобиографии. Прежде, чем приступить к написанию резюме, необходимо определить его тип. Когда говорится о типе резюме, то имеется в виду способ его организации, последовательность изложения информации и расстановку акцентов в сведениях, включаемых в резюме. Существуют три типа резюме: - хронологическое; - функциональное; - комбинированное

Удачное интервью может стать поводом для собеседования. Резюме должно отвечать определенным требованиям (смотри лекции). Его пишут аккуратно, без ошибок и исправлений, четко, на хорошей бумаге, шрифт 14.

Примерная форма резюме:

ФИО, адрес, контактный телефон

Личные сведения

Цель

Образование

Опыт работы, причины увольнения

Дополнительные сведения

Интересы

Минимальный уровень зарплаты, на которую Вы рассчитываете

Задание:

Напишите собственное резюме, расширив предложенную форму

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/1844826/page:4/>

**Вопросы для обсуждения:** написанные резюме

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

Тема 2.3. Профессиональная ориентация, адаптация и развитие персонала

Практическое занятие №9 **Овладение технологией тестирования для изучения процесса адаптации и планирования карьеры; овладение алгоритмом адаптации молодого специалиста**

Цель №1: Овладение технологией тестирования для изучения процесса адаптации и планирования карьеры

Ответьте на вопросы тестов №1,2. Используя ключ к тестам, подсчитайте набранное количество баллов, укажите соответствующую шкалу и сделайте вывод относительно собственного поведения

**Тест №1 «КОММУНИКАТИВНОСТЬ И АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА В КОЛЛЕКТИВЕ»**

Читая утверждения, отметьте знаком + те из них, с которыми Вы согласны, и знаком -, если не согласны. Отвечайте искренне.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Вопросы*** | ***Да*** | ***Нет*** |
| 1. Мне кажется трудным подражать другим людям. |  |  |
| 1. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих. |  |  |
| 1. Из меня мог бы выйти не плохой актёр. |  |  |
| 1. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле. |  |  |
| 1. В компании я редко оказываюсь в центре внимания. |  |  |
| 1. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному. |  |  |
| 1. Я могу отстаивать только то, в чём я искренне убежден. |  |  |
| 1. Чтобы преуспеть в делах, и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть. |  |  |
| 1. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу. |  |  |
| 1. Я всегда такой, каким кажусь. |  |  |

КЛЮЧ К ТЕСТУ

**«Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»**

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» на все остальные.

Посчитайте сумму баллов.

**0 – 3 балла.** У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

**4 – 6 баллов.** У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, несдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своём поведении с окружающими.

**7 – 10 баллов.** У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируйте на изменения ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которые Вы производите на окружающих.

Тест №2 **Как планировать деловую карьеру**

1. Наилучший способ заставить людей что-либо делать это...

А — увеличить им зарплату;

В — поручать им то, что они считают неосуществимым;

С — покритиковать их немного;

Д — ставить им палки в колеса. ;

2. Настоящий руководитель...

А — по-настоящему рискует;

В - рискует, но осторожно;

С - делает вид. что рискует, а на самом деле совершает только хорошо продуманные шаги;

Д - делает все назло другим.

3. Лучшие руководители обычно...

А—действуют решительно, тот, кто хочет власти, должен пользоваться моментом;

В — ведет себя подобно зеркалу, позволяя другим отражать свою энергию;

С — считая подчиненных своими лучшими друзьями, больше всего заботятся о демократичности правления.

4. Чтобы научиться руководить, требуется целая жизнь: смешно вообразить, что кто-нибудь так сразусможет разумно и самостоятельно распоряжаться ...

А — печально, но факт;

В — в общем верно;

С - ерунда.

5. Способ заставить подчиненных трепетать — это».

А — твердая вера;

В - холодный расчет;

С — нелицеприятные факты из их жизни.

6. Опытный руководитель достигает успеха только потому, что полностью сосредоточен на конечном результате...

А— правда;

В—ложь;

7. Обозначьте правильные утверждения буквой «П» и ложные — «Л».

А — хороший руководитель не слушает советов и не подчиняется силе;

В - руководитель не должен принимать критики своего стиля руководства;

С — большинство руководителей не замечает характерных для себя ошибок;

Д — на собраниях шеф не должен мямлить или пытаться заставить людей молчать;

Е — обаяние руководителя не зависит от его внешнего облика

8. Худший из руководителей - это...

А— я;

В - тихий, незаметный человек;

С - тот, который не внушает доверия.

Ключ к тесту:

Каждый правильный ответ дает Вам 10 очков. Помните, в седьмом вопросе засчитываются только ответы с пометкой «Ложно».

Вы набрали 60 — 80 очков. Тогда Вы — блестящий руководитель, материально обеспечены, независимы, решительны, но не опрометчивы, заботливы, но не зануда. Вы умеете обнаружить и раскрыть лучшие качества в других. Ваши люди любят Вас и пойдут за Вами на край света.

20 — 50 очков. Вы сильны и интеллигентны, но одинаково хорошо чувствуете себя и как руководитель, и как подчиненный. Окружающие ценят Ваши оригинальные идеи и Вы частенько и не без оснований обнаруживаете себя в центре событий. Вам не хочется нести ответственность за чужие успехи и неудачи, но уж если пришлось покомандовать, то Вы делаете это отлично.

Менее 20 очков. Вам лучше медленно и в одиночку продвигаться вперед или работать «под началом» тактичного и опытного руководителя. Постоянные столкновения с чужими желаниями и проблемами тяготят и раздражают Вас. Вы — надежный подчиненный, но руководить не любите и не умеете.

**Цель№ 2** Овладение алгоритмом адаптации молодого специалиста

Пояснения к работе:

Адаптация молодого специалиста включает несколько этапов:

↓1 Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия

↓ 2 Прием на работу молодого специалиста в отдел персонала

↓ 3 Собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов

↓ 4 Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца) Для выпускников ВУЗов - приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации Для выпускников техникумов - приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте

↓ 5 Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет): Стажировка в течение года, наставничество Составление отчета по стажировке Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки Выполнение заданий руководителя на рабочем месте Участие в научно- технических советах и конференциях Участие в рационализаторской и изобретательской р боте.

↓ 6 Повышение деловой квалификации (курсы - ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов). ↓

↓ 7 Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв. Оценка потенциала специалиста Оценка индивидуального вклада Вхождение в трудовой коллектив Возможность профессионального выдвижения

Задание №2

Спишите пояснения к работе. С использованием пояснений, лекций и личного опыта составьте этапы предполагаемой собственной адаптации.

**Обеспечение: :** [**https://studfiles.net/preview/4410878/page:2/**](https://studfiles.net/preview/4410878/page:2/)

[**https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/**](https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/)

**Вопросы для обсуждения:** этапы предполагаемой собственной адаптации

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.3. Профессиональная ориентация, адаптация и развитие персонала**

Практическое занятие №10  **Проведение аттестации персонала**

Цель: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Пояснения к работе:

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

Исходными данными для аттестации кадров являются:

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

Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:

1) подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;

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

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

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

Задание:

1. Используя образец (Приложение 1), заполнить опросный лист аттестуемого;
2. Законспектировать пояснения к работе
3. проработать и заполнить анкету "Аттестация" (Приложение 2);

4) сделать вывод о соответствии занимаемой должности.

Приложение №1

Опросный лист аттестуемого

1 Фамилия, имя, отчество\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2 Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3 Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4 Год рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5 Национальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6 Семейное положение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7 Учебное заведение (год окончания)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8 Специальность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9 Вид обучения (очное, вечернее, заочное)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10 Общий стаж работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11 Стаж работы в данной должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12 Состоит ли в резерве (на какую должность)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13 Основные функции должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14 Какой общественной работой занимается\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15 Учился, учится) на курсах повышения квалификации (когда, где)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16 Имеет ли публикации, методические разработки, изобретения за период с последней аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17 Какие награды (поощрения) имеет за период аттестации\_\_\_\_\_\_\_\_

18 Имеет ли высказывания за период аттестации\_\_\_\_\_\_\_

19 Какие знания и в какой области Вы хотели бы углубить и расширить?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

20 Какую специализацию по профессии, и какие методы Вы хотели бы изучить? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21 Где хотели бы пройти стажировку? У кого из передовых руководителей пройти практику? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_

22 Где бы Вы соответственно Вашим способностям и интересам хотели поработать?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

23 Кого предлагаете на свое место в резерв?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

24 Удовлетворены ли Вы своей работой и что Вам мешает? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

25 Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технико-экономической жизни организации (можно предлагать даже идеальный вариант)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение №2

ФИО аттестуемого \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Таблица №2 Аттестация

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код | Характеристика | Оценка |
| 1. Самостоятельность | 1.1 В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно  1.2 Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратится за советом  1.3 Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись  1.4 Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно и не всегда на это идет  1.5 В большинстве случаев стремится устраниться от ответственности принятии решений по более или менее сложным вопросам 1.6 Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов.  1.7 Всегда ждет указаний от руководителя, избегает само стоятельных решении |  |
| 2. Настойчивость | .1 Крайне настойчив, упорен и цепок, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально  2.2 Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе  2.3 Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет упорство в достижении цели  2.4 В своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели  2.5 Ему не всегда хватает цепкости и упорства, особенно если этому необходимо уделить много времени  2.6 Все начинает и бросает на самотек  2.7 Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство |  |
| 3.Требовательность | 3.1 Очень требовательный, иногда излишне придирчив как к подчиненным, так и к руководству  3.2 Требователен в меру и объективен как к подчинен- ным, так и к руководству, работать с ним легко  3.3 Требователен только к подчиненным, потребовать с руководства у него не всегда получается  3.4 Требовательный до мелочей и постоянных придирок, часто не объективен, работать с ним тяжело  3.5 Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их но ступки, потребовать с руководства не способен  3.6 Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жесткости и требовательности  3.7 Крайне мягок, не может потребовать и приказать |  |
| 4. Отстаивание точки зрения | 4.1 Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца 4.2 Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет в разрез с логикой дела  4.3 Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в их ходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его  4.4 В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами проявляя необходимую гиб- кость, но в то же время без особых причин его не меняет  4.5 Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на пего оказать опое деленное, аргументированного давление, отстаивать свое мнение не будет.  4.6 Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавал неправильность принятого решения  4.7 Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления |  |
| 5. Принципиальность | 5.1 В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на липа, соблюдает всегда моральный кодекс  5.2 У него система положительных принципов, которой он твердо придерживает, требуя этого и от окружающих  5.3 В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела 5.4 Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других и всегда способен  5.5 Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе  5.6 В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко и всегда придерживается каких-либо принципов 5.7 Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов моральных ценностей. |  |
| 6. Умение разбираться в вопросах | 6.1 Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, выделить главное  6.2 Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты  6.3 Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь под чиненным  6.4 Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход  6.5 Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах 6.6 Обычно с трудом до него доходит суть дела, но при этом постоянно путается в мелочах, опуская главное 6.7 Совершенно не может выделить узловые моменты. "Заклинивается" на второстепенных вопросах |  |
| 7. Умение координировать и взаимодействовать | 7.1 Легко может установить необходимые контакты, ско ординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы  7.2 Хороший координатор, способен находить приемле мые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений  7.3 Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается  7.4 В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями |  |

**Обеспечение:** [**https://studfiles.net/preview/5677842/**](https://studfiles.net/preview/5677842/)

**Вопросы для обсуждения:** анкета аттестуемого

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.3. Профессиональная ориентация, адаптация и развитие персонала**

Практическое занятие №11  **Составление и анализ карьерограммы специалиста**

Цель: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях;

анализ уровня сформированности практических умений и навыков;

Пояснения к работе:

Для каждого кандидата на выдвижение разрабатывается план индивидуального профессионально-квалификационного продвижения - карьерограмма.

Карьерограмма - это своеобразные договоры, заключаемые работником и администрацией о перспективах жизнедеятельности работника в организации. Она составляется на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, рекомендации по профессиональной пригодности типовых схем профессионально-квалификационного продвижения.

Типовая структура карьерограммы разработана ЗКЦ РАГС на основе полученных в исследовании эмпирических данных

Карьерограмма специалиста № Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ г.

Ф.И.О. Пол Дата рождения Образование Специальность Кадровое движение Должность

Переподготовка и повышение квалификации (в т.ч. самообразование) Дополнительная информация

**1. Подструктура способностей.**

1.1.Сложные общие: 1.2.Элементарные частные:

**2. Подструктура индивидуальности:**

2.1. Характеристики образа «Я» 2.2. Особенности мотивации и потребности в достижениях:

2.3. Характеристики самооценки: 2.4. Личностные ориентации: 2.5. Оценки самореализации:

**3. Подструктура направленности:**

3.1. Характеристики направленности (широта, глубина и др.): 3.2. Содержание направленности

3.3. Отношение к профессиональной деятельности: 3.4. Направленность на взаимодействия:

**4. Характер и нравственные качества:**

4.1. Целеустремленность: 4.2. Воля: 4.3. Организованность: 4.4. Отношение к успехам коллег:

4.5. Особенности межличностных отношений: 4.6. Инициативность, ответственность, честность, порядочность, принципиальность, объективность и другие нравственные качества:

**5. Профессиональные характеристики:**

5.1. Профессиональная компетентность, знания, умения, навыки: 5.2. Профессиональная креативность: 5.3. Особенности индивидуального стиля деятельности (стиля руководства):

5.4. Дополнительная информация:

**6. Акмеологические инварианты профессионализма** - это основные свойства, качества и умения профессионала (в ряде случаев и необходимые условия), обеспечивающие высокую эффективность и стабильность деятельности, независимо от ее содержания и специфики; проявляются и во внутренних побудительных причинах, обеспечивающих активное и целенаправленное саморазвитие, реализацию творческого потенциала: 6.1. Антиципация ( это предвосхищение, предугадывание, представление о предмете или событии, возникающее до акта их восприятия, ожидание наступления события. Представление о результате того или иного процесса, возникающее до его реального достижения и служащее средством обратной связи при построении действия).;

6.2. Саморегуляция: 6.3. Умение принимать и реализовывать решения: 6.4. Работоспособность: 6.5. Другие профессионально-важные качества (ПВК): 7. Дополнительные данные:

**8. Общее заключение:**

**Задание:** 1.Внимательно прочитайте пояснения к работе.

2.Используя данную информацию, пример и материал лекций, составьте карьерограмму на себя как молодого специалиста, желающего работать в конкретной организации.

**Обеспечение:** [**https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/**](https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/)

**Вопросы для обсуждения**: составленные карьерограммы

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

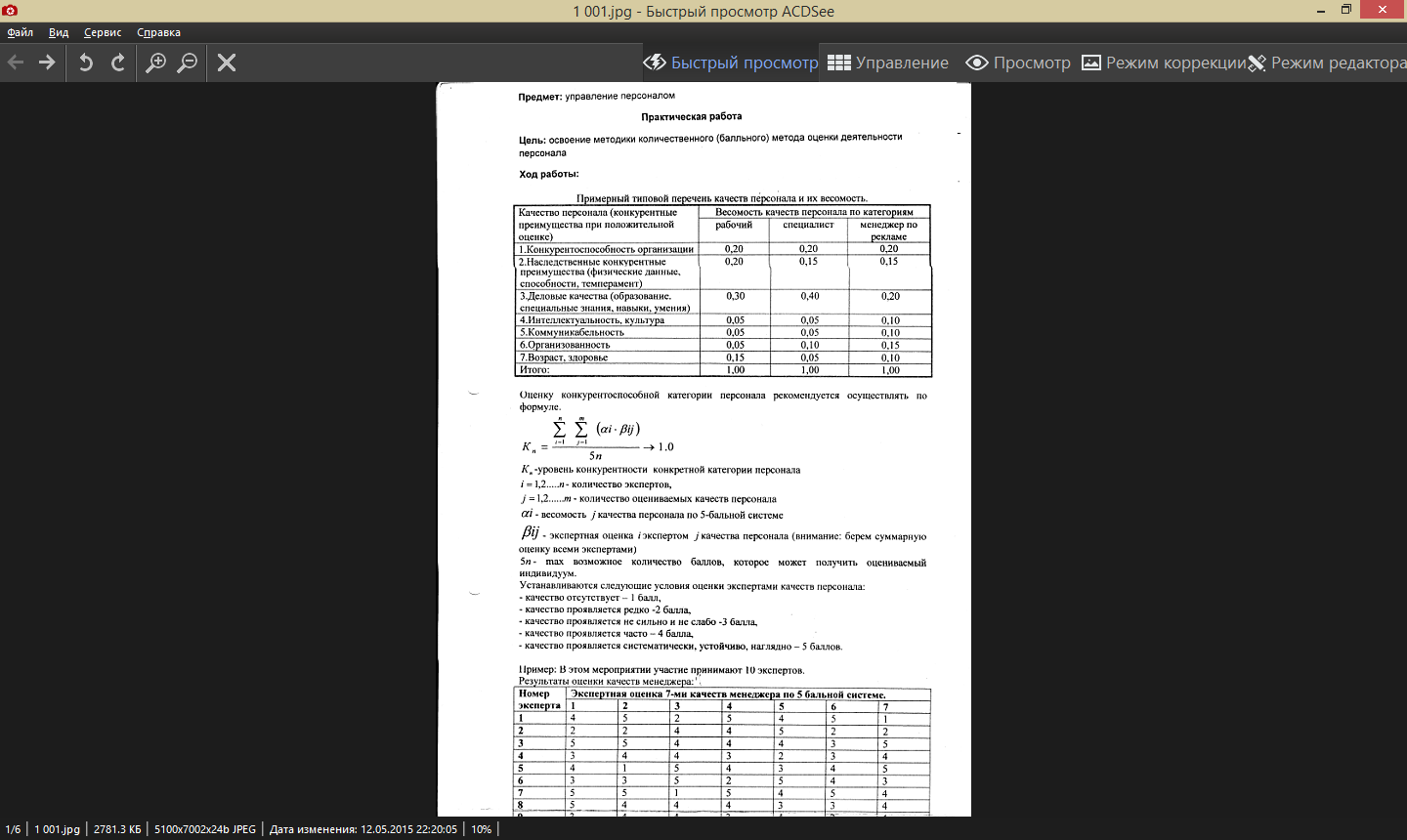
**Тема 2.4. Мотивация, стимулирование и оценка результатов деятельности персонала**

Практическая работа №12 **Освоение методики балльного метода оценки деятельности персонала**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме

Ход работы: Внимательно прочитайте предложенную информацию:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Качество персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке) | Весомость качеств персонала по категориям | | |
| рабочий | специалист | менеджер по рекламе |
| 1 .Конкурентоспособность организации | 0,20 | 0,20 | 0,20 |
| 1 2.Наследственные конкурентные преимущества (физические данные, способности, темперамент) | 0,20 | 0,15 | 0,15 |
| 3.Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения) | 0,30 | 0,40 | 0,20 |
| 4.Интеллектуальность, культура | 0,05 | 0,05 | 0,10 |
| I 5.Коммуникабельность | 0,05 | 0,05 | 0,10 |
| 6. Организованность | 0,05 | 0,10 | 0,15 |
| 7.Возраст, здоровье | 0,15 | 0,05 | 0,10 |
| Итого: | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Оценку конкурентоспособной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле.

*К*n-уровень конкурентности конкретной категории персонала

I = 1,2 *п-* количество экспертов,

*j***=** 1,2*т*- количество оцениваемых качеств персонала

**αi** - весомость *j*качества персонала по 5-бальной системе

**βij**- экспертная оценка *i*экспертом *j*качества персонала (внимание: берем суммарную оценку всеми экспертами)

*5п*- maxвозможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум.

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качеств персонала:

* качество отсутствует - 1 балл,
* качество проявляется редко -2 балла,
* качество проявляется не сильно и не слабо -3 балла,
* качество проявляется часто - 4балла,
* качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно - 5 баллов.

Пример: В этом мероприятии участие принимают 10 экспертов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номер**  **эксперта** | **Экспертная оценка 7-ми качеств менеджера по 5 бальной системе.** | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **1** | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | **1** |
| **2** | 2 | 2 | **4** | **4** | 5 | 2 | 2 |
| **3** | 5 | 5 | **4** | **4** | 4 | 3 | 5 |
| **4** | 3 | 4 | **4** | **3** | 2 | 3 | 4 |
| **5** | 4 | **1** | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| **6** | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| **7** | 5 | 5 | **1** | 5 | 4 | 5 | 4 |
| **8** | 5 | 4 | **4** | 4 | 3 | 3 | 4 |
| **9** | 3 | 4 | **4** | 3 | 4 | 2 | 4 |
| **10** | 2 | 5 | **3** | 4 | 5 | 3 | 3 |

Рассчитайте оценку конкурентоспособности а) рабочего б)специалиста в) менеджера

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/382205/page:11/>

**Вопросы для обсуждения:** оценка результатов деятельности персонала

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.4. Мотивация, стимулирование и оценка результатов деятельности персонала**

Практическое занятие № 13  **Разработка внутриорганизационной системы стимулирования персонала**

Цель: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Пояснения к работе:

Ниже приводится система стимулирования труда работников, которая может быть использована на практике.  
**Материальные стимулы:**

1. *Повышение должностного оклада:*
   1. За увеличение объема работ;
   2. За повышение квалификации; и т.п.
2. *Премирование:*
   1. За внедрение новых разработок и новой техники;
   2. За изготовление продукции на экспорт; и т.п.

**Моральные стимулы:**

1. Корпоративные;
2. Муниципального, городского, регионального значения; и т.п.

**Стимулы социальной карьеры:**

1. Стремление быть признанным в своем коллективе;
2. Повышение своих знаний после окончания учебного заведения; и т.п.

**Дополнительные стимулы:**

1. Стимулирование за участие , разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений;
2. Разовые выплаты за вклад в создание прибыли предприятия; и т.п.

**Социально-натуральные стимулы:**

1. Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием;
2. Покупка для работников продукции широкого спроса (машины, телевизоры и др. бытовая техника); и т.п.

**Социальные стимулы:**

1. Бесплатное пользование дошкольными учреждениям;
2. Бесплатное питание на работе; и т.п.

**Задание**:

Вам необходимо составить свое Положение о стимулировании труда персонала, используя материал лекций, личный опыт. Текст составьте согласно классификации стимулов, указав их. Выделите в тексте те положения, которых нет в предложенной информации

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/382205/page:11/>

[**https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/**](https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/)

**Вопросы для обсуждения:** разработанныевнутриорганизационные системы стимулирования персонала

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 2.4. Мотивация, стимулирование и оценка результатов деятельности персонала**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14 **Ситуационные задания по современным теориям мотивации**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме

Задание № 1

Сотрудник подбирает и рассылает материал по заявкам заказчиков. Но поскольку материалы поступают из-за границы, поручено эту работу осуществлять работнику с высшим образованием, владеющим иностран­ным языком. Через какое-то время сотрудник заявил: «Я не испытываю удовлетворения от своей работы, поручите мне что-нибудь более интерес­ное».

Выберите правильное, с вашей точки зрения, решение и обоснуйте свой выбор.

]) Точно установить, какая работа удовлетворял^ бы его и, если имеет­ся таковая, предоставить.

1. Любой хотел бы иметь работу по душе, но в условиях организации нет такой возможности, поэтому нужно убедительно разъяснить работнику, что всех удовлетворить невозможно.
2. Необходимо объяснить работнику, что удовлетворенность работой складывается из отношения к ней и умения правильно организовать ее вы­полнение. Поэтому вместе с работником желательно проанализировать все эти стороны и попытаться помочь ему изменить что-то в своей работе.

Задание № 2

Однажды вы оказались участником дискуссии руководителей банка о том, как лучше общаться с подчиненными:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему ин­дивидуально, учитывать особенности его личности, поощрять. Считаю, что поощрение должно преобладать над наказанием».
2. :«Всё это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено. Наша за­дача как руководителей - четко ставить цели перед работником и требовать их выполнения, а поощрение, поглаживание - это все лирика».
3. «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная заработная плата, заслуженная премия».

*Вопросы:*

1. Какую точку зрения вы считаете правильной? Ответ поясните, приведите доказательства.
2. Как вы считаете, какие из теорий мотивации подходят к сформу­лированным точкам зрения руководителей, отражают их существо?

**Задание № 3** основано на мотивационной теории Херцберга.

Задание можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

|  |  |
| --- | --- |
| **Гигиенические факторы (Г)** | **Мотивирующие факторы (М)** |
| Размер оплаты | Ощущение успеха |
| Условия труда | Продвижение по службе |
| Межличностные отношения | Признание |
| Характер контроля | ответственность |
|  | Рост возможностей |

Каждому студенту необходимо:

1. Прочитать информацию:

**Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на отношение к работе?**

1. Интересное содержание работы.

2. Хороший начальник.

3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.

4. Возможность продвижения по службе.

5. Удовлетворённость личной жизнью.

6. Престижная работа.

7. Ответственная работа.

8. Хорошие условия труда для работы.

9. Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.

10.Возможность совершенствования.

11.Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.

12.Чувство безопасности, связанное с работой.

2)Каждый из 12 нижеперечисленных факторов обозначить буквой-символом его групповой принадлежности (Г или М):

3) Оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого фактора, влияющего на его отношение к работе.

4) Заполнить таблицу, вписывая в нее номер фактора и соответствующий символ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1балл | 2 | 3 | 4 | 5 баллов |
| Не важно |  | Важно, но не очень |  | Очень важно |

5) Выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у вас, подсчитав наибольшее количество баллов данного символа в определенных колонках таблицы

**Задание №4.** Стимулирование интереса к работе - весьма важный фактор усиления трудовой мотивации.

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

A. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере

выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

B. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить

хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

Соотнесите свой результат с правильными решениями, которые находятся у преподавателя.

: варианты. А, Д. Ё, так как информация о характере работы, а также наличие интереса к ней, обеспечиваемого посредством включения новых задач и состязательности, - решающие факторы успеха. Очень важно также знать свои достижения и недостатки, которые лучше видны руководителю.

**Обеспечение:** <https://studfiles.net/preview/382205/page:11/>

[**https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/**](https://studfiles.net/preview/5826540/page:10/)

**Вопросы для обсуждения:** оценка влияния различных факторов на отношение к работе

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 3.1. Управление поведением персонала**

Практическая работа №15  **Решение конкретных конфликтных ситуаций. Определение стиля поведения в конфликтных ситуациях (тест К. Томас)**

Цель: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Задание №1

Решение конкретных конфликтных ситуаций:

1. Ваш коллектив проделал большую трудоемкую работу, которая не принесла вам желаемого успеха (прибыли). Ваш руководитель:
2. попросит переделать всю работу, подключив новый, более квалифицированный персонал;
3. обсудит сложившуюся проблему с сотрудниками, для того, чтобы выяснить причины неудачи, чтобы избежать их в дальнейшем;
4. попытается найти виновных в неудаче (не спарившихся с работой) сотрудников.
5. Один из сотрудников допустил в своей работе незначительный промах, однако для того, чтобы его устранить, потребуется большое количество времени. Как вы думаете, как в данной ситуации поступит ваш руководитель?
6. сделает замечание этому сотруднику в присутствии его коллег, с целью недопущения подобных промахов в дальнейшем;
7. сделает замечание наедине, не привлекая внимания других сотрудников;
8. не придаст этому событию большого значения.

Задание №2 Определение стиля поведения в конфликтных ситуациях (тест К. Томас)

Тест позволяет выделить типичные способы поведения человека в конфликтной ситуации - соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание,

приспособление.

*Инструкция*

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

1

а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2

а) я стараюсь найти компромиссное решение

б) я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и собственных.

3

а) я обычно стремлюсь добиться своего.

б) иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

4

а) я стараюсь найти компромиссное решение.

б) я стараюсь не задеть чувств другого.

5

А) улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

б) я стараюсь делать все, чтобы избегать бесполезной напряженности.

6

а) я пыталось избегать неприятностей

б) я стараюсь добиться своего.

7

а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8

а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) я первым делом стараюсь определить то; в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы

а) я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10

а) я твердо стремлюсь добиться своего.

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11**

а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

б) я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12

а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13

а) я предлагаю среднюю позицию.

б) я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

14

а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) я доказываю другому логичность и преимущество моих взглядов.

15

а) я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения

б) я стараюсь делать все необходимое, чтобы избегать напряжения.

16

а) я стараюсь не задеть чувств другого.

б) я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17

а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18

а) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19

а) первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно

20

а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21

а) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.

б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22

а) я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей, и другого человека.

б) я отстаиваю свою позицию.

23

а) как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания, каждого из нас.

б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

24

а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти навстречу.

б) я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

25

а) я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26

а) я обычно предлагаю среднюю позицию.

б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27

а) зачастую стремлюсь избежать споров.

б) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28

а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29

а) я предлагаю среднюю позицию.

б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30

а) я стараюсь не задеть чувств другого

б) я всегда занимаю среднюю позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха

Задание

1.Протестируйте работников организации

2.Определите их стиль поведения в конфликтной ситуации, использую ключ к тесту (таблица)

3.Сделайте выводы

**«Ключ» к тесту К. Томаса**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|  |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  | а | б |
| 2 |  | б | а |  |  |
| 3 | а |  |  |  | б |
| 4 |  |  | а |  | б |
| 5 |  | а |  | б |  |
| 6 | б |  |  | а |  |
| 7 |  |  | б | а |  |
| 8 | а | б |  |  |  |
| 9 | б |  |  | а |  |
| 10 | а |  | б |  |  |
| 11 |  | а |  |  | б |
| 12 |  |  | б | а |  |
| 13 | б |  | а |  |  |
| 14 | б | а |  |  |  |
| 15 |  |  |  | б | а |
| 16 | б |  |  |  | а |
| 17 | а |  |  | б |  |
| 18 |  |  | б |  | а |
| 19 |  | а |  | б |  |
| 20 |  | а | б |  |  |
| 21 |  | б |  | а |  |
| 22 | б |  | а |  |  |
| 23 |  | а |  | б |  |
| 24 |  |  | б |  | а |
| 25 | а |  |  |  | б |
| 26 |  | б | а |  |  |
| 27 |  |  |  | а | б |
| 28 | а | б |  |  |  |
| 29 |  |  | а | б |  |
| 30 |  | б |  |  | а |

**Обеспечение:** **:** [**https://studfiles.net/preview/4189585/**](https://studfiles.net/preview/4189585/)

[**https://studfiles.net/preview/5900435/page:2/**](https://studfiles.net/preview/5900435/page:2/)

**Вопросы для обсуждения:** результаты тестирования

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 3.1. Управление поведением персонала**

Практическое занятие №16  **Разбор ситуаций по выбору этичного поведения**

Цель: определение степени усвоения знаний по теме

Пример практической ситуации по теме Управление поведением персонала. «Этика деловых отношений»

1. Вы стали свидетелем неэтичного поведения коллеги, наносящего ущерб репутации вашей организации. Какие шаги вы предпримете: а) поговорите с коллегой с глазу на глаз, чтобы выразить свое отношение к его поступку; б) воспользуетесь одним из каналов информирования, предусмотренных кодексом этичного поведения; в) осудите коллегу в доверительном общении с близкими вам коллегами; г) оставите данный инцидент без внимания?

Рассмотрите все перечисленные варианты.

2. На одном заводе некоторые работники постоянно опаздывали, и руководство практически каждый день читало всему коллективу лекции о том, насколько важно приходить на работу вовремя. В конце концов, они стали требовать, чтобы работники приходили раньше, поскольку в этом случае тот, кто опаздывает, «все равно опоздает, но придет вовремя». Работники, чье поведение было ответственным, сочли такую практику несправедливой, а безответственные работники просто не обращали на нее внимания и продолжали опаздывать.

**Обеспечение:**

**Вопросы для обсуждения:** Что говорят такие ситуации о культуре предприятия?

**Итог занятия:** Оформление результатов работы

**Тема 3.1. Управление поведением персонала**

Практическое занятие №17  **Изучение типов собеседников и приемов общения с ними**

Цель: развитие способности творческого применения знаний в конкретных ситуациях

Пояснения к работе:

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. И все-таки их можно объединить в группы по каким-то общим характерным чертам. **Абстрактный собеседник** - это тип, воображаемая психологическая модель, отражающая определенные характерные свойства, которые имеют значение для подготовки и проведения деловой беседы. Естественно, что в жизни в чистом виде подобные типы не встречаются, но есть люди, которым в наибольшей степени свойственны особенности одного из них. Знакомство с теоретическими типами полезно для поиска оптимальных подходов к реальным собеседникам при организации групповой беседы.

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность; владение приемами общения с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы. В классификации представлено **9 абстрактных типов собеседников**:

1. **Вздорный человек**, **нигилист**. Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

· постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;

· не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;

· если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;

· прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность опровергнуть его;

· постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;

· беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;

· в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

2. **Позитивный человек**. Это самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

· побуждать его к активному участию в дискуссии;

· стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;

· в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

3. **Всезнайка**. Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

· посадить его рядом с ведущим беседу;

· время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;

· попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;

· предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;

· иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае крайне важно сти может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. **Болтун**. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, ĸоторое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. Как к нему относиться:

· как и Всезнайку, посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;

· когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;

· если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;

· спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

· заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

5. **Трусишка**. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходится особенно деликатно:

· задавать ему ясные, конкретные вопросы;

· продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;

· если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;

· помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;

· решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;

· применять ободряющие формулировки типа: Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение;

· специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

6. **Хладнокровный, неприступный собеседник**. Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае любым способом крайне важно:

· заинтересовать его в участии в обсуждении проблемы;

· применить прием отражения чувств, к примеру, обратиться к нему с такими словами: Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему? В перерыве попытаться узнать причины такого поведения.

7. **Незаинтересованный собеседник**. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее проспал всю беседу. По этой причине нужно:

· задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

· выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами да и нет;

· задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

· постараться узнать , что интересует лично его.

8. **Важная птица**. Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. Существенными элементами позиции по отношению к нему являются следующие:

· нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

· время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

· не допускать никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;

· не раздражаться из-за его манеры вообще. Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы здесь и теперь;

· до определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?

9. **Почемучка**. Кажется, что данный собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. Как вести себя с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

· на вопросы информационного характера отвечать сразу;

· при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

· при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете;

· сразу признавать его правоту, в случае если не можете дать нужный ему ответ.

Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться исходя из значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и т. д.

Задание:

1.Спишите пояснения к работе.

2. Определите тип собеседника у двух сокурсников. Предложите соответствующие приемы общения с ними.

**Обеспечение:** [**https://studfiles.net/preview/5997721/page:23/**](https://studfiles.net/preview/5997721/page:23/) **и** <https://studfiles.net/preview/4614596/>

**Вопросы для обсуждения:** приемы общения с разными типами собеседников

**Итог занятия:** Оформление результатов работы