

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие
для практической и самостоятельной работы студентов

Новосибирск
2016

УДК 65.012.4
ББК 65.050.12
Т 529

Авторы-составители: *И.Э. Толстова*, канд. пед. наук, доц.
Г.А. Рехтина, канд. экон. наук, доц.

Рецензенты: *Л.А. Журавлева*, д-р экон. наук, проф. (НГПУ)
А.В. Гааг, канд. экон. наук, доц. (НГАУ)

Толстова И.Э. Основы управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Новосибир. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост.: И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – 2-е изд., доп. и перераб. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2016. – 154 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для формирования практических навыков работы в области управления персоналом. Состоит оно из двух частей. Первая содержит задания для проведения практических занятий. В нее включены практические ситуации и тесты. Во второй части представлены задания для самостоятельной работы студентов.

Задания студенты выполняют в учебной аудитории и самостоятельно с целью закрепления теоретических знаний по дисциплине «Основы управления персоналом».

Предназначено пособие студентам всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета государственного и муниципального управления (протокол № 6 от 26 февраля 2016 г.).

©Толстова И.Э., Рехтина Г.А., 2016
© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2016

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 и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление, в рамках изучения дисциплины «Основы управления 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, которую рекомендуется использовать при подготовке к занятию.

Представленные в учебно-методическом пособии практические задания дают студенту возможность овладеть навыками выявления избирательной направленности личности на определенную профессиональную деятельность, оценить силу мотивации к достижению цели, степень готовности к риску, 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 профессиональной карьерой, основы командообразования и др.).

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

1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Занятие 1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель занятия – определить сущность и значение философии управления персоналом в контексте философии организации; охарактеризовать специфику формирования философии управления персоналом в российских и зарубежных организациях.

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) понятие философии управления персоналом. Философия организации: понятие, история возникновения, принципы;
- 2) английская философия управления персоналом;
- 3) американская философия управления персоналом;
- 4) японская философия управления персоналом;
- 5) российская специфика формирования философии управления персоналом.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. С какими науками связано управление персоналом?
2. В каких документах находит отражение философия организации?

Библиографический список

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

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

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).

Занятие 2. ПРОФЕССИОГРАФИРОВАНИЕ

Цель занятия – актуализировать знания о мире профессий; изучить методику модульного описания профессиональной деятельности; изучить избирательную направленность личности на определенную профессиональную деятельность; овладеть методикой составления проспектированной профессиограммы.

Введение в проблему

Обзорная характеристика мира профессий

Исходным концептуальным понятием профессиоведения является понятие *профессия*. Трактовок данного понятия в профессиоведческой литературе много. Прежде всего, это занятие, требующее специальной подготовки, которое человек практикует регулярно и которое служит ему источником средств к существованию. Далее, 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. По определению Б. Шоу, профессия – это заговор специалистов против непосвященных.

Обобщение имеющихся трактовок позволяет дать следующее определение. *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.

В англоязычной среде различают понятия «профессия» (*profession*) и «занятие» (*occupation*). Термин «профессия» применяется лишь к узкому кругу высокостатусных видов профессиональной деятельности. Все другие виды деятельности относятся к специальностям или видам работы, занятий.

В истории развития цивилизации разделение труда на профессиональные виды деятельности наблюдалось еще до нашей эры в Египте, Древней Греции, Римской империи и других развитых государствах. Существенная дифференциация труда произошла в эпоху промышленной революции. Последующий научно-технический прогресс привел к значительному обновлению и расширению номенклатуры профессий. В официальном справочнике США в 1965 г. в алфавитном порядке были приведены характеристики 21 741 профессии и около 40 000 специальностей. В Международный стандарт классификации профессий в 1988 г. были занесены 9 333 профессии. Единый тарифно-квалификационный справочник объединяет около 7 000 профессий и специальностей. Эти документы отражают профессиональную ситуацию, сложившуюся ко времени их составления. Опубликованные справочники в момент выхода в свет уже нуждаются в корректировке, так как мир профессий весьма динамичен. Постоянно возникают новые профессии, содержание труда действующих профессий обновляется, отмирают профессии низкоквалифицированного труда, появляются совмещенные и интегрированные профессии и специальности.

По многим профессиям подготовка осуществляется на предприятиях и в учреждениях подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Для подготовки по наиболее массовым профессиям, требующим высокой определенной квалификации, существует система начального, среднего и высшего профессионального образования. Для этой системы базовым является понятие «учебная профессия».

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.

Психологическая характеристика профессий

Каждую профессию можно представить как конструкцию, составленную из отдельных типовых элементов деятельности. Удобство модульного подхода, предложенного В. Е. Гавриловым, заключается в том, что с помощью нескольких десятков психологических модулей, выделенных на основе анализа психологической литературы, можно составить краткую психологическую характеристику профессии.

Психологический модуль профессии определяется как типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделенный на основании общности психологических требований к человеку. Таким образом, психологический модуль состоит из двух частей: характеристики типового элемента деятельности и психологических требований, предъявляемых к человеку.

Типовые элементы деятельности относятся к разным ее сторонам: к целям, условиям, орудиям, отдельным операциям. Каждая профессия обычно описывается несколькими модулями, которые характеризуют ее с разных сторон. Поэтому психологическая характеристика профессии определяется суммой модулей, относящихся к ней (табл. 1-5).

Психологическая классификация профессий

Проблема определения области профессиональной деятельности, соответствующей интересам, склонностям и способностям личности, возникает почти перед каждым человеком в течение всей его профессиональной жизни. Чтобы принять решение о выборе или смене профессии, личность должна иметь представление о мире профессий, их классификации.

В отечественной психологии наибольшую известность получила классификация профессий, разработанная Е. А. Климовым.

Таблица 1

Психологические модули, характеризующие особенности предмета
труда

№ п/п	Психологический модуль		Примеры профессий
	типовые элементы деятельности	психологические требо- вания	
1	2	3	4
1	Обслуживание сложных технических систем	Техническое мышление, долговременная память, пространственные представления	Наладчик автоматических линий станков. Механик по ремонту телерадиоаппаратуры, электромеханик по ремонту и обслуживанию ЭВМ
2	Управление транспортными средствами	Острота зрения, цветоощущение, пространственные представления, распределение и переключение внимания, быстрота реакции, координация движений, психическая и физическая выносливость, эмоциональная устойчивость	Водители различных видов наземного, водного и воздушного транспорта
3	Управление не воспринимаемыми непосредственно процессами	Оперативное мышление, оперативная память, внимание, пространственные представления, эмоциональная устойчивость	Диспетчер на транспорте, оператор химического производства, диспетчер энергосистемы
4	Обслуживание быстродействующего оборудования	Острота зрения, концентрация внимания, быстрота реакции, координация движений	Штамповщик, токарь, фрезеровщик, кузнец, оператор прокатного стана
5	Обработка и сборка миниатюрных объектов	Острота зрения, концентрация внимания, отсутствие тремора, координация движений рук, осязание, уравновешенность нервной системы	Сборщик полупроводниковых приборов и микросхем, ювелир-заклепщик, сборщик часов

1	2	3	4
6	Работа на клавишной технике	Быстрота восприятия, концентрация внимания, быстрота и точность движения пальцев	Линотипист (рабочий, делающий набор на типографской наборной машине), оператор ЭВМ
7	Работа с цветовой сигнализацией и цветовыми объектами	Точность цветоощущения	Водители транспортных средств, радиомонтажник, кабельщик-спайщик, ювелир
8	Чтение чертежей	Пространственные представления, концентрация внимания	Токарь, разметчик, монтажник
9	Обработка пищевых продуктов	Обоняние, вкусовая чувствительность, аккуратность, опрятность	Кулинар, продавец продовольственных товаров
10	Одновременное обслуживание нескольких объектов	Распределение и переключение внимания, быстрота реакции, оперативность	Станочники, оператор автоматических линий станков
11	Работа с жидкими веществами	Глазомер, координация движений, аккуратность	Маляр, лаборант химического анализа, фотограф
12	Работа с ядовитыми, взрывчатыми и другими опасными веществами	Острота зрения, обоняние, быстрота реакций, эмоциональная устойчивость	Оператор химического производства, фармацевт, взрывник, электромонтер
13	Уход за животными	Наблюдательность, распределение внимания, физическая сила и выносливость, любовь к животным	Мастер-животновод, коневод, ветеринарный фельдшер
14	Выращивание растений	Наблюдательность, настойчивость, физическая сила и выносливость, любовь к природе	Мастер-растениевод, овощевод

Окончание табл. 1

1	2	3	4
15	Изготовление художественных объектов.	Цветощущение, глазомер, пространственные представления, координация движений, эстетический вкус, аккуратность	Резчик по камню, фотограф, ювелир, художник по фарфору

Таблица 2

Психологические модули, характеризующие особенности орудий труда

№ п/п	Психологический модуль		Примеры профессий
	типовые элементы деятельности	психологические требования	
1	2	3	4
1	Работа с ручными инструментами	Осязание, кинестезия, координация движений и физическая сила рук	Слесарь, столяр, монтажник, штукатур
2	Работа с механизированными орудиями труда (машинами, механизмами)	Технический слух и мышление, пространственные представления, быстрота реакций	Станочники, машинисты
3	Работа с автоматизированным оборудованием	Оперативное мышление, оперативная память, распределение и переключение внимания	Оператор химического производства, оператор ЭВМ, оператор станков с программным управлением
4	Работа с точными приборами	Точная координация движений, аккуратность	Механик по телерадиоаппаратуре, механик по ЭВМ

Таблица 3

Психологические модули, характеризующие особенности целей труда

№ п/п	Психологический модуль		Примеры профессий
	типовые элементы деятельности	психологические требования	
1	2	3	4
1	Обработка объектов	Глазомер, осязание, кинестезия, концентрация внимания	Столяр, слесарь, фрезеровщик, маляр

1	2	3	4
2	Сборка, монтаж объектов	Пространственные представления, глазомер, координация движений, концентрация внимания	Слесарь-сборщик, монтажник, плотник
3	Ремонт, наладка, регулировка и испытание объектов	Оперативная память, техническое мышление, координация движений, аккуратность, настойчивость	Слесарь по ремонту оборудования, наладчик, регулировщик радиоаппаратуры, испытатель технических устройств
4	Контроль за состоянием объектов, поиск неисправностей	Острота зрения, цветоощущения, обоняния, концентрация внимания	Сортировщик, семеновод
5	Наблюдение за объектами	Острота зрения, слуха, обоняния, концентрация внимания, наблюдательность	Оператор по работе технического комплекса, машинист компрессорных установок
6	Сортировка объектов	Острота зрения, цветоощущения, обоняния, концентрация внимания	Сортировщик, семеновод
7	Информационное обслуживание	Объем долговременной памяти, оперативное мышление, правильность и четкость речи, коммуникативность	Телефонист справочной службы
8	Воспитание детей и подростков	Понимание психологии детей и подростков, коммуникативность, педагогический такт, наблюдательность, безупречный моральный облик, организаторские способности	Воспитатель, мастер производственного обучения профтехучилища

1	2	3	4
9	Обучение, инструктирование	Коммуникативные и педагогические способности, правильность и четкость речи	Преподаватель, мастер производственного обучения
10	Лечение, медицинская помощь	Наблюдательность, память, оперативность мышления, коммуникативность, уравновешенность	Медицинская сестра, фельдшер
11	Бытовое обслуживание	Коммуникативность, уравновешенность, переключение и распределение внимания, оперативность мышления	Продавец, парикмахер, официант, приемщик ателье

Таблица 4

Психологические модули, характеризующие особенности условий труда

№ п/п	Психологический модуль		Примеры профессий
	типичные элементы деятельности	психологические требования	
1	2	3	4
1	Работа на высоте	Устойчивость вестибулярного аппарата, острота зрения, координация движений	Кровельщик, монтажник, маляр, электромонтер
2	Частые разъезды	Подвижность нервной системы, быстрая адаптируемость, физическая выносливость	Водитель, электро-монтажник, трубоукладчик
3	Возможность аварийных ситуаций	Оперативное мышление, быстрота реакций, эмоциональная устойчивость	Сталевар, проходчик, шофер, монтажник-высотник
4	Работа на конвейере	Переключение внимания, быстрота реакций, координация движений	Слесарь-сборщик, радиомонтажник

1	2	3	4
5	Работа в вынужденной позе	Координация движений, гибкость, физическая выносливость	Электрогазосварщик, монтажник, обмотчик элементов электрических машин
6	Соблюдение высокой точности размеров	Острота зрения, концентрация внимания, тонкая координация движений, аккуратность, уравновешенность	Шлифовщик, оптик, оператор прецизионной фотолитографии
7	Частая смена объектов труда	Переключение внимания, быстрота реакций	Оператор прокатного стана, контролер ОТК, сортировщик
8	Однообразность условий труда	Устойчивость внимания, быстрота реакций	Машинист локомотива, слесарь-сборщик на конвейере
9	Большое разнообразие операций	Объем памяти, переключение внимания, гибкость мышления	Слесарь по ремонту оборудования, электрикомонтер, наладчик
10	Постоянный обход объектов	Оперативное мышление, распределение внимания, физическая выносливость	Осмотрщик вагонов, оператор по добыче нефти и газа
11	Воздействие ускорений, частое изменение положения тела в пространстве	Устойчивость вестибулярного аппарата, физическая выносливость	Машинист крана, машинист экскаватора, водители транспортных средств
12	Сменный график работы	Психическая и физическая выносливость	Сталевар, станочники, водители городского транспорта
13	Бригадная форма труда	Коммуникативность, готовность к сотрудничеству, доброжелательность	Проходчик, монтажник
14	Хранение материальных ценностей	Концентрация внимания, аккуратность, честность	Кассир, продавец

Таблица 5

Психологические модули, характеризующие особенности
отдельных операций

№ п/п	Психологический модуль		Примеры профессий
	типовые элементы деятельности	психологические требования	
1	2	3	4
1	Планирование	Логичность мышления, оперативная память, предусмотрительность	Машинист-тракторист широкого профиля, докер-механизатор
2	Разметка	Глазомер, пространственные представления, концентрация внимания	Разметчик, слесарь-инструментальщик, портной
3	Покрытие, оклеивание, обшивка	Острота зрения, глазомер, осязание	Маляр, штукатур, кровельщик, паркетчик
4	Установка, закрепление, затягивание	Глазомер, кинестезия	Слесарь-сборщик, монтажник, наладчик
5	Нагревание	Цветовосприятие, температурные ощущения, концентрация внимания	Термист, кузнец, сталевар
6	Взятие проб	Образная память, острота зрения, обоняния, вкуса, осязания, наблюдательность	Лаборант, пекарь, кулинар, повар, диетсестра
7	Ручное перемещение, передвижение, перенос грузов	Координация движений, физическая сила, выносливость	Докер-механизатор, официант, штукатур
8	Механизированное перемещение грузов	Стереоскопичность зрения, глазомер, концентрация внимания, быстрота реакций	Машинист крана, машинист экскаватора, машинист лебедки
9	Отделка, доводка, шлифовка	Острота зрения, осязания, концентрация внимания, аккуратность	Шлифовщик, оптик, маляр, ретушер

1	2	3	4
10	Измерение без помощи инструментов	Глазомер, кинестезия	Машинист экскаватора, монтажник, водитель
11	Разравнивание, выравнивание	Плоскостной глазомер, кинестезия	Штукатур, асфальтобетонукладчик
12	Математические вычисления, расчеты	Память на числа, концентрация внимания	Калькулятор, фрезеровщик
13	Графические действия	Пространственные представления, глазомер, концентрация внимания	Чертежник-конструктор, портной, модельщик, слесарь-инструментальщик
14	Разрезание, рассечение, разделение	Глазомер, пространственные представления, аккуратность	Слесарь-сборщик, столяр, электрогазосварщик, портной
15	Соединение, сочленение	Глазомер, координация движений	Слесарь-сборщик, столяр, электромонтер, ткач
16	Заполнение, загрузка, заправка	Объемный глазомер, координация движений, аккуратность	Бетонщик, докормеханизатор, загрузчик шихты
17	Укладка, упаковка, раскладка	Глазомер, координация движений, аккуратность	Комплектовщик, упаковщик, продавец, товаровед
18	Очистка, уборка, промывка	Острота зрения, аккуратность	Лаборант

Эти пять типов профессий разделяют по *признаку цели* на три класса:

1. *Гностические профессии (Г)* (от древнегреч. *gnosis* – знание). Примеры в типе «человек – природа»: контролер-приемщик фруктов, дегустатор чая; в типе «человек – техника»: пирометрист (измеритель высоких температур непрозрачных тел (в металлургии, химии, энергетике), контролер готовой продукции в машиностроении, мастер-диагност сельскохозяйственной техники; в типе «человек – человек»; судебно-медицинский эксперт, врачебно-трудовой эксперт, социолог; в типе «человек – знаковая система»: корректор типографии, контролер полуфабрикатов и готовой продукции в полиграфии, бухгалтер-ревизор, в типе «человек – художественный образ»: искусствовед, музыковед, театровед.

2. *Преобразующие профессии (П)*. Примеры в типе «человек – природа»: мастер-плодоовощевод, мастер-животновод, аппаратчик по выращиванию дрожжей, агроном по защите растений, зооинженер; в типе «человек – техника»: слесарь-ремонтник, токарь, оператор прокатного стана; в типе

«человек – человек»: учитель, педагог-тренер, мастер производственного обучения, педагог профессионального образования, экскурсовод; в типе «человек – знаковая система»: чертежник-картограф, бухгалтер; в типе «человек – художественный образ»: цветовод-декоратор, живописец по фарфору, лепщик архитектурных деталей.

3. *Изыскательские профессии (И)*. Примеры в типе «человек – природа»: летчик-наблюдатель рыбного хозяйства, летчик-наблюдатель лесного хозяйства, биолог-исследователь; в типе «человек – техника»: раскройщик верха обуви, раскладчик лекал, инженер-конструктор; в типе «человек – человек»: воспитатель, организатор производства, организатор торговли; в типе «человек – знаковая система»: программист, математик; в типе «человек – художественный образ»: художник по проектированию интерьера, композитор.

По признаку *основных средств труда* в рамках каждого класса могут (но не всегда) выделяться четыре отдела:

1. *Профессии ручного труда (Р)*. Примеры в классе гностических профессий: лаборант химико-бактериологического анализа, контролер слесарных и станочных работ, фельдшер-лаборант; в классе преобразующих профессий: ветеринарный фельдшер, слесарь, картограф, художник-живописец. В классе изыскательских профессий ручные средства могут быть, по-видимому, только вспомогательными, как, например, карандаш и бумага в руках конструктора.

2. *Профессии машинно-ручного труда (М)*. Машины с ручным управлением создаются для обработки, преобразования, перемещения предметов труда, поэтому типичными профессиями для этого подразделения классификации являются машинист экскаватора, токарь, водитель автомобиля.

3. *Профессии, связанные с применением автоматизированных и автоматических систем (А)*: оператор инкубационных цехов, оператор станков с программным управлением, оператор магнитной записи.

4. *Профессии, связанные с преобладанием функциональных средств труда (Ф)*. Здесь имеются в виду психологические средства труда – разного рода мысленные эталоны (например, у акробата – мысленный образец последовательности действий, у дирижера – образные эталоны и т.д.).

По *условиям труда* Е. А. Климов делит профессии на четыре группы:

1. Работа в условиях микроклимата, близких к бытовому, «комнатным» (б): лаборанты, бухгалтеры, операторы ЭВМ.

2. Работа, связанная с пребыванием на открытом воздухе в любую погоду (о): агроном, монтажник стальных и железобетонных конструкций, инспектор Госавтоинспекции.

3. Работа в необычных условиях на высоте, под водой, под землей, при повышенных и пониженных температурах и т.п. (н): антенщик-мачтовик, водолаз, машинист горного комбайна, пожарный.

4. Работа в условиях повышенной моральной ответственности за жизнь, здоровье людей (взрослых или детей), большие материальные ценности (м): воспитатель детского сада, учитель, следователь.

Выделенные четыре группы являются не взаимоисключающими, но частично совпадающими. Они приведены просто как возможное средство различения профессий по тем признакам, которые человек сочтет для себя важными.

Формула «моей профессии», или профессии-мечты, может состоять в простейшем варианте из четырех позиций, на которых расположены литеры, обозначающие соответственно: 1) тип, 2) класс, 3) отдел, 4) группу профессий. (Важно не путать порядок позиций: так, литера П («природа») в первой позиции означает тип профессий «человек – природа», а во второй позиции – класс преобразующих профессий.)

Профессиографирование

Во второй половине 1920-х гг. советские психотехники интенсивно разрабатывали принципы и методы анализа профессиональной деятельности. Обобщение этих исследований привело к оформлению специального подхода в психотехнике – профессиографии. Суть данного подхода отражена в самом названии («описание профессий»). В целом профессиография включает процесс изучения, психологическую характеристику и проектирование профессий. При профессиографировании всегда изучаются признаки объектов, являющихся центральными составляющими какого-либо трудового процесса: субъекта труда, предмета, задач, орудий и условий труда.

Одним из основополагающих принципов профессиографирования стал принцип дифференцированного подхода к изучению профессиональной деятельности. Сущность этого принципа заключается в подчинении профессиографирования решению конкретных практических задач. Например, для целей профконсультации и профотбора нужно выделять те профессионально важные признаки, которые допускают дифференциацию испытуемых по их профессиональной пригодности. Для определения уровня квалификации большое значение приобретает характеристика трудовых функций, профессиональных знаний, умений и навыков. Для изучения профессионального утомления выделяются признаки, обнаруживающие факторы, инициирующие профессиональную усталость.

Таким образом, принцип дифференцированного профессиографирования обуславливает методы изучения профессии, содержание ее характеристики, а также область использования, т.е. особенности проведения профессиографирования определяются его целями. Цели могут быть связаны со следующими областями деятельности:

- аттестацией работников;
- проектированием новых профессий и специальностей;
- профконсультацией оптантов и отбором специалистов;
- совершенствованием профессионального образования, подготовки и повышения квалификации;
- научными исследованиями в области профессионального развития личности.

Результаты профессиографирования оформляются в *профессиограмме*, которая включает описание условий труда, прав и обязанностей работника, не-

обходимых знаний, умений и навыков, профессионально важных качеств, а также противопоказаний по состоянию здоровья.

Важной составляющей профессиограммы является *психограмма* – характеристика мотивационной, волевой и эмоциональной сфер специалиста. Психограмма – психологический портрет профессии, представленный группой психологических функций, актуализируемых конкретной профессией.

Разработка профессиограмм ведется на основе следующих принципов:

- комплексного подхода к изучению профессиональной деятельности;
- целенаправленного составления профессиограммы, подчиненного достижению конкретной практической цели;
- типизации и дифференциации профессиографических характеристик, отражающих типовые и специфические признаки профессии;
- реального отражения состояния профессии в конкретных социально-экономических условиях;
- учета перспектив профессионального роста и карьеры;
- надежности, предполагающей описание профессий в экстремальных и нестандартных условиях;
- научности (профессиограмма должна разрабатываться на основе системного, личностного и деятельностного подходов).

Рассмотрим один из видов профессиографирования.

Проспектированное профессиографирование отражает динамику профессионального развития специалиста и профессионала. Система профессионального образования в России основывается на образовательных стандартах. Международная организация труда рекомендует строить образование на основе профессиональных стандартов, которые отвечали бы потребностям молодежи и взрослых в получении профессиональной подготовки в течение всей жизни и на всех уровнях квалификации и компетенции. Реализация этого положения обуславливает необходимость проспектированного профессиографирования.

На основе концепции профессионального становления личности разработана модель проспектированной профессиограммы. Ее назначение – проектирование профессионального роста специалиста, область применения – аттестация персонала, профконсультирование, оказание помощи службам занятости.

Рассмотрим основные положения этого типа профессиографии. Существенная особенность данного подхода заключается в проектировании профессиограммы, отражающей динамику изменения ведущей деятельности и личности на разных стадиях профессионального становления: оптации, профессионального образования (подготовки), профадаптации, первичной и вторичной профессионализации и мастерства.

На каждой стадии приводятся следующие структурные составляющие деятельности:

- конкретные виды деятельности, направляемые стратегическими целями и мотивами;
- профессиональные действия, направляемые тактическими целями;

- способы осуществления действий в конкретных условиях и оценка их результативности.

Эти структурные компоненты деятельности являются основой для выделения профессиональных функций специалиста: мотивирующей, целевых и операционных. Реализация профессиональных функций приводит к развитию основных подструктур личности специалиста: профессиональной направленности, профессиональной компетентности, профессионально важных качеств и профессионально значимых психофизиологических свойств.

Приведем схему проспектированной профессиограммы.

1. Паспорт профессии:
 - тип профессии и ее отраслевая принадлежность;
 - уровень образования и ступени (категории) квалификации;
 - смежные специальности и профессии;
 - социально-профессиональные ограничения.
2. Подготовка кадров:
 - форма и уровни профессионального образования и подготовки кадров;
 - уровень получаемой квалификации;
 - перспективы профессионального роста и карьеры.
3. Характеристика ведущей деятельности на каждой стадии профессионального становления:
 - функции;
 - конкретные виды деятельности;
 - типовые профессиональные задачи;
 - профессиональные умения.
4. Проспектированная психограмма на каждой стадии профессионального становления:
 - ведущая деятельность;
 - основные подструктуры субъекта деятельности:
 - профессиональная направленность;
 - профессиональная компетентность;
 - профессионально важные качества (ключевые квалификации);
 - профессионально значимые психофизиологические свойства;
 - психологическая характеристика каждой подструктуры личности.
5. Санитарно-гигиенические условия труда:
 - режим труда;
 - нервно-психическая напряженность;
 - медицинские противопоказания.

Достоверная профессиограмма типических высокоэффективных работников имеет первостепенное значение для подбора, отбора и аттестации кадров государственной и муниципальной службы. Только на ее основе возможно формирование высокопрофессионального кадрового состава в связи с большим количеством профессиональных ограничений и особых условий труда государственных (муниципальных) служащих. Она необходима, даже

если не применяется на практике, в качестве методологического ориентира, эталона или средства регулярной коррекции кадровой политики.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание: ознакомиться с *введением в проблему* и быть готовыми воспроизвести теоретические аспекты, изложенные в пособии, в ходе практического занятия.

2. Студенты выполняют тестовое задание с последующим письменным представлением полученных результатов.

Оснащение: текст дифференциально-диагностического опросника (ДДО), бланк ответов.

Инструкция. Прочитайте изложенные ниже высказывания. Для определения профессиональной направленности вам необходимо выбрать один из двух предложенных вариантов. Свой ответ зафиксируйте в бланке ответов, поставив знак «+» рядом с номером соответствующего варианта.

Бланк ответов может заполняться индивидуально или в группе.

Дифференциальный диагностический опросник

1а. Ухаживать за животными	или	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а. Помогать больным	или	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток	или	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.)	или	4б. Доводить товары до потребителя, рекламировать, продавать
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	или	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	или	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	или	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством – подъемным краном, трактором, тепловозом и др.

8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т. д.)	или	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище	или	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	или	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	или	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т.п.)
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	или	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	или	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	или	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т.п.
15а. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)	или	15б. Составлять точные описания, отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
16а. Делать лабораторные анализы в больнице	или	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	или	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов
18а. Организовывать экскурсии, походы сверстников или младших в театры, музеи и т.п.	или	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	или	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты

20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сад	или	20б. Работать на клавишных машинах (компьютере, пульте управления и др.)
---	-----	--

Обработка результатов

Подсчитывается количество знаков «+» в каждом из пяти столбцов. Испытуемому рекомендуется выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков «+».

Бланк ответов

I	II	III	IV	V
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

Типы профессий по столбцам:

I. «Человек – природа» (профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством).

II. «Человек – техника» (технические профессии).

III. «Человек – человек» (профессии, связанные с обслуживанием людей, с общением).

IV. «Человек – знак» (профессии, связанные с расчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальные специальности).

V. «Человек – художественный образ» (творческие специальности).

3. Составляется проспектированная профессиограмма.

На основе представленной схемы студенты, работая каждый самостоятельно, составляют проспектированную профессиограмму менеджера по персоналу в сфере государственного (муниципального) управления. В третьем блоке описываются особенности ведущей деятельности, характерной для рассматриваемой ими стадии профессионального становления, а в четвертом блоке – необходимые в данный период психологические характеристики. Профессиограммы оформляются на отдельном листе и сдаются преподавателю.

Система оценок включает такие критерии, как содержательность, практическая обоснованность разработанной профессиограммы.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Раскройте содержание метода профессиографирования.
2. Охарактеризуйте профессию как общность и как исторически развивающуюся систему.
3. Определите специфику понятия «учебная профессия».
5. Определите достоинства и недостатки модульного описания профессии.
6. Определите область применения дифференциального диагностического опросника, его ограничения.
7. Раскройте методологию соотнесения идеальной модели и реальной профессиограммы государственного служащего РФ.

Библиографический список

Пряжников Н.С. Самоопределение и профессиональная ориентация учащихся: учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования / Н.С. Пряжников, Л.С. Румянцева. – М.: Академия, 2013. – 208 с.

Профессионально-личностные ориентации в современном высшем образовании: учеб. пособие / В.В. Рубцов, А.М. Столяренко [и др.]; под ред. В.В. Рубцова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

Психология профессионального самоопределения: учеб. пособие / Е.А. Климов – М.: Академия, 2012 – 304 с.

Психология труда: учеб. / А.В. Карпов [и др.]; под ред. А.В. Карпова. – 2-е изд. М.: Юрайт, 2014. – 350 с.

Романов П. Социология профессий: аналитические перспективы и методология исследований / П. Романов, Е. Ярская-Смирнова. – М.: ООО «Вариант», 2015. – 234 с.

Занятие 3. МОТИВАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Цель занятия – раскрыть значение мотивации в практике управления персоналом государственной (муниципальной) службы; определить ведущие потребности личности; оценить силу мотивации к достижению цели, к успеху; оценить уровень защиты личности, мотивации к избеганию неудач; оценить степень готовности к риску.

Введение в проблему

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

Функция мотивации очень важна в практике управления персоналом государственной (муниципальной) службы. Она заключается в побуждении, стимулировании персонала и создании для его активной трудовой деятельности материальных, моральных, социальных, политических, административных и других стимулов. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ, для добросовестного и качественного труда.

Прохождение государственной (муниципальной) службы – процесс управляемый. Активной и одной из самых заинтересованных сторон прохождения государственной (муниципальной) службы выступает сам служащий, стремящийся реализовать свой потенциал на службе, добиться улучшения своего служебного и материального положения, занять то место в служебной иерархии, которое в наибольшей степени соответствует его способностям. Как правило, обоснованные притязания служащего находят поддержку у его руководителей, кадровой службы, трудового коллектива, глубоко заинтересованных в совершенствовании профессиональных качеств работников, повышении эффективности государственной (муниципальной) службы.

На качество характеристики деятельности государственной (муниципальной) службы большое влияние оказывают факторы материального и морального порядка. Государство, исходя из наличия имеющихся ресурсов, стремится обеспечить достойный уровень материального положения служащих.

Материальное поощрение тоже не имеет универсального действия. Постоянное только такое поощрение тоже перестает быть значимым для работника, так как он к нему «привыкает». Воздействовать может только постоянно увеличивающееся вознаграждение. В этом плане предусмотренные для государственных (муниципальных) служащих премии могут играть важную мотивирующую роль.

К стимулам морального порядка на государственной (муниципальной) службе относятся объявление благодарности в сочетании с денежным поощрением; награждение ценными подарками; присвоение почетного звания; награждение орденами и медалями. Основаниями для поощрения являются успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, положительная и одновременно безупречная служба, выполнение заданий особой важности и сложности.

Мощным стимулом в деятельности государственных (муниципальных) служащих являются широкие возможности продвижение по служебной лестнице. При высоком уровне профессионализма государственный (муниципальный) служащий может претендовать на замещение вышестоящей должности, получить соответствующий квалификационный разряд и связанные с ним преимущества служебного и материального порядка. Применяемые в системе государственной (муниципальной) службы кадровые технологии (конкурсы, аттестации, квалификационные экзамены, введение испытательного срока) создают все необходимые условия для того, чтобы «вверх» поднимались действительно наиболее способные и достойные работники.

Одной из наиболее значимых функций государственного (муниципального) служащего является мотивирование подчиненных для определенной деятельности. Однако для эффективной деятельности важно не только осознание того, как и какими способами руководитель может повлиять на других, но и как использовать, корректировать свой собственный мотивационный потенциал. Каждый человек, в зависимости от своих побудительных сил, может выбирать то поведение, которое, на его взгляд, способствует удовлетворению его потребностей.

Наиболее плодотворным в процессе мотивирования будет не изменение, а понимание и усиление мотивов личности. В этом случае мотивации будет сопутствовать большая личная ответственность, заинтересованность и, в конечном итоге, большая производительность труда.

Трудовая мотивация – ядро, двигатель всего процесса управления. Для того чтобы побудить сотрудников старательно и инициативно работать, осуществлять цели организации, необходимо просто знать их потребности и ожидания, умело использовать соответствующие стимулы. Научиться этому помогут предлагаемые ниже тесты и ситуации.

Порядок работы

Студенты выполняют тестовое задание с последующим письменным представлением полученных результатов.

Оснащение: тест «Что Вами движет?»

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. Мак-Клелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей – исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить трудовую мотивацию своих подчиненных.

Инструкция. Вам предлагается 15 высказываний. Выразите свое согласие («полностью согласен» – «ПС») или несогласие («не согласен» – «НС») с каждым из них путем выбора соответствующего количества баллов.

Утверждения	НС	ПС
1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше	1 2 3 4 5	
2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю	1 2 3 4 5	
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы	1 2 3 4 5	
4. Мне нравится выполнять непростую работу	1 2 3 4 5	
5. Мне нравится брать на себя ответственность	1 2 3 4 5	
6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся	1 2 3 4 5	
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности	1 2 3 4 5	
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки	1 2 3 4 5	
9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе	1 2 3 4 5	
10. Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их	1 2 3 4 5	
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях	1 2 3 4 5	
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций	1 2 3 4 5	
13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий	1 2 3 4 5	
14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня	1 2 3 4 5	
15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку	1 2 3 4 5	

Подведите итоги

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к аффилиации (групповому признанию и уважению)	
Номер высказывания	Балл	Номер высказывания	Балл	Номер высказывания	Балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого		Итого		Итого	

Оцените свой результат. В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность.

Оснащение: тест «Мотивация к успеху» (тест на оценку силы мотивации к достижению цели, к успеху предложен Т. Элерсом).

Данный тест используется в комплексе с приведенными ниже тестами «Мотивация к избеганию неудач» и «Готовность к риску».

Инструкция. Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом «да» в случае согласия или «нет», если вы его не разделяете.

Опросник

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полностью выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, то для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы: 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов. Оцените свой результат.

1 – 10 баллов. Низкая мотивация к успеху.

11 - 15 баллов. Средний уровень мотивации.

16 - 20 баллов. Умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 20 баллов. Слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Соотнесите свои показатели с результатами двух следующих тестов «Мотивация к избеганию неудач» и «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. С теми, кто сильно мотивирован на успех и имеет высокую готовность к риску, реже случаются несчастные случаи, чем с теми, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

Оснащение: тест «Мотивация к избеганию неудач» (тест на оценку уровня защиты личности, мотивации к избеганию неудач, страха перед несчастьем предложен Т. Элерсом).

Инструкция. Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2. Кроткий	Робкий	Упрямый
3. Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5. Неумный	Трусливый	Недумающий
6. Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7. Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8. Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9. Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10. Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11. Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12. Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13. Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14. Внимательный	Неблагоразумный	Смелый
15. Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16. Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17. Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18. Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19. Пугливый	Нерешительный	Нервный
20. Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21. Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22. Укрошенный	Безразличный	Небрежный
23. Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24. Разумный	Заботливый	Храбрый
25. Предвидящий	Неустранимый	Добросовестный
26. Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29. Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Подведите итоги. Используя ключ, подсчитайте баллы. Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы (первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором находится нужное слово):

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл, находится в первой строке, во втором столбце – «бдительный». Другие выборы баллов не получают.

Найдите сумму и оцените свой результат.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

2 - 10 баллов. Низкая мотивация к защите.

11 – 15 баллов. Средний уровень мотивации.

16 – 20 баллов. Высокий уровень мотивации.

Свыше 20 баллов. Слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Свои показатели соотнесите с результатами тестов «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. Мак-Клелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, т.е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Кроме того, люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Немецкий исследователь Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов: степени предполагаемого риска; преобладающей мотивации; опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое, когда без риска удастся получить желаемый результат; второе, когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т.е. мотивацию к избеганию неудач.

Оснащение: тест «Готовность к риску» (Шуберта).

Тест позволяет оценить степень готовности к риску. Риск понимается как действие наудачу в надежде на счастливый исход или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности.

Инструкция. Оцените степень своей готовности совершить действие, о котором вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла – полностью согласен, полное «да»;

1 балл – больше «да», чем «нет»;

0 баллов – ни «да», ни «нет», нечто среднее;

-1 балл – больше «нет», чем «да»;

-2 балла – полное «нет».

Опросник

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжело больному человеку?

2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?

5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?

8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?

10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?

11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?

12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?

13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?

14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?

15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?

16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?

17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?

18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?

19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?

20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?

21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?

24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ. Подсчитайте сумму набранных баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску.

Значения теста: от – 50 до +50 баллов.

Меньше - 30 баллов: слишком осторожны;

от -10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску прямо пропорционально связана с числом допущенных ошибок.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Какие существуют методы мотивации труда?
2. Какие выделяют факторы, влияющие на формирование мотивации?
3. Какие сложности возникают при учете мотивации?

Библиографический список

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации»; рек. УМЦ / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

Государственная и муниципальная служба: учеб. пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

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

Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 336 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 359 с.

Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичёва; под ред. Ю.П. Анискина. – 9-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2014. – 263 с.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 524 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Занятие 4. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Цель занятия – изучить современные требования по составлению трудового договора и его содержание; приобрести навыки составления трудового договора на государственной (гражданской) и муниципальной службе.

Введение в проблему

Трудовой договор – это 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.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник (ст. 56 ТК РФ).

Трудовые договоры могут заключаться:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более 5 лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, а именно в случаях, предусмотренных частью 1 ст. 59 настоящего Кодекса. В случаях, предусмотренных частью 2 ст. 59 настоящего Кодекса, срочный трудовой договор может заключаться по соглашению сторон трудового договора без учета характера предстоящей работы и условий ее выполнения.

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

В случае, когда ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия и работник продолжает работу после истечения срока действия трудового договора, условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу и трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных для работников, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок (ст. 58 ТК РФ).

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия:
 - изучить современные требования по составлению трудового договора на государственной (гражданской) и муниципальной службе;
 - изучить содержание (основные части) трудового договора.

2. Работа выполняется в парах. Один студент выступает в качестве работодателя (представителя органа государственной (муниципальной) власти). Второй – потенциальный сотрудник данной структуры.

Студенты должны составить трудовой контракт в соответствии с действующей законодательной базой.

Например: администрация муниципального образования и главный бухгалтер.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Когда устанавливается испытательный срок?
2. Перечислите все основания прекращения трудового договора.

Библиографический список

Трудовой кодекс Российской Федерации (в ред. от 30.12.2015 г.).

Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (в последней редакции).

Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в последней редакции).

Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (в последней редакции).

Занятие 5. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Цель занятия – раскрыть значение Центра оценки персонала; установить цели аттестации персонала организации; 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 государственном и муниципальном управлении решаются следующие задачи:

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

Кроме этого, деловая оценка сотрудников государственных (муниципальных) органов 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. Кейс-задача: цели аттестации персонала организации.

Разумная и четко сформулированная цель аттестации персонала предопределяет эффективность данной процедуры и является залогом ее успеха. Сотрудники должны быть уверены, что аттестация – это необходимая составляющая плана развития организации, а не очередная возможность для руководителей организации высказаться и продемонстрировать свои властные полномочия. Цели аттестации различных организаций могут формулироваться по-разному. Например:

Организация 1. Цель аттестации – предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим

потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Организация 2. Цель аттестации – оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

1) дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания);

2) установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

Организация 3. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности

Организация 4. Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

Охарактеризуйте представленные цели аттестации персонала организаций и ответьте на вопросы:

- Насколько реалистичны цели аттестации персонала?
- Как сформулированная цель аттестации персонала влияет на содержание пакета аттестационных документов и формулировку ключевых факторов оценки?
- Какой подход к проведению аттестации кажется вам наиболее эффективным? Обоснуйте свою позицию.

4. Студенты выполняют задание «Формирование рабочей группы».

Описание ситуации. Далее приведен список из 24 качеств, которыми в разной степени должны обладать члены рабочей группы по решению каких-либо проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации.

1. Постоянство.
2. Выдержка.
3. Свобода действий.
4. Общительность.
5. Исполнительность.
6. Переменчивость.
7. Чувствительность.
8. Знание своих возможностей.

9. Соблюдение семейных традиций.
10. Способность к воображению.
11. Самомнение.
12. Мастерство.
13. Бережливость.
14. Организованность.
15. Изворотливость.
16. Инициативность.
17. Целеустремленность.
18. Настойчивость.
19. Умение слушать собеседника.
20. Искренность.
21. Самостоятельность.
22. Эрудированность.
23. Стремление к успеху.
24. Деловитость.

Постановка задачи. Необходимо сформировать рабочую группу.

Следует выбрать пять качеств, которые, по вашему мнению, являются самыми важными для члена рабочей группы при решении проблем, мешающих нормальной работе службы управления персоналом организации. Выбор можно сделать при помощи метода попарных сравнений.

5. 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».

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 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, используя 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 – выполню, 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 подделаешь, 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

Номер вопроса	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 даст 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 на государственной и муниципальной службе.
3. Расскажите о классификации государственных служащих по группам при оценке служащих конкретных государственных должностей.

Библиографический список

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

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

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 359 с.

Организация муниципальной службы: учеб. / С.Ю. Кабашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 391 с.

Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 391 с.

Управление персоналом [Электронный ресурс]: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 1 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 129 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

Занятие 6. ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ АДАПТАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

Цель занятия – изучить виды адаптации и факторы, влияющие на 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 государственных и муниципальных служащих – процесс и результат вхождения гражданина в новые условия профессии государственного (муниципального) служащего, усвоение им организационно-технических и социально-этических норм поведения на государственной (муниципальной) службе, общения с людьми вне работы. Освоение служебной роли впервые принятым на государственную (муниципальную) службу требует дополнительных усилий как со стороны нового служащего, так и со стороны аппарата государственного (муниципального) органа, его руководства, должностных лиц, кадровых служб. Адаптация государственных (муниципальных) служащих включает несколько аспектов.

1. Это профессиональная адаптация, означающая освоение требований по государственной (муниципальной) должности государственной (муниципальной) службы, совершенствование профессиональных навыков, получение дополнительных знаний.

2. Организационная адаптация, предусматривающая усвоение роли и организационного статуса государственной (муниципальной) должности в структуре государственного (муниципального) органа, а также понимание особенностей его функционирования в гражданском обществе.

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. Профессиональная деятельность в период адаптации зависит от функций государственного (муниципального) органа и его места в системе государственного (муниципального) управления, спе-

цифики конкретной должности и профессии, от индивидуальных особенностей государственного (муниципального) служащего, его профессионального опыта, уровня знаний, умений и навыков, а также его психологических способностей приспособления к новому положению. Важно познакомить новых служащих с должностными инструкциями, где указываются их задачи и обязанности, права и ответственность, место в служебной иерархии и порядок назначения на должность, а также с положениями, характеризующими полномочия государственного органа, другими нормативными правовыми актами. Первостепенную роль на этапе адаптации играет коллектив аппарата государственного органа. При этом особое значение приобретает активность опытных служащих в оказании помощи впервые принятому работнику, раскрытии ему традиций коллектива, методов государственного (муниципального) управления, стиля работы должностного лица, приемов рациональной организации труда. В процессе успешной адаптации к новым условиям и закреплении впервые принятых на государственную (муниципальную) службу в занимаемой должности важная роль принадлежит системе профессионального обучения государственных и муниципальных служащих. Основными задачами, решаемыми при обучении этой категории служащих, являются:

1) выявление недостающих для эффективного исполнения обязанностей по занимаемой должности знаний, умений, степени подготовки государственных служащих;

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 общепринятых 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. Чермяниным, 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.
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 замечая, 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 значению 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. 6).

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 6

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		1
9	6-10		
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.

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

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. 7).

Таблица 7

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

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

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

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 359 с.

Методологические основы психологии: учеб. пособие к практическим и семинарским занятиям для студентов психологических факультетов / Т.И. Чиркова – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

Организация муниципальной службы: учеб. / С.Ю. Кабашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 391 с.

Управление персоналом [Электронный ресурс]: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 1 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 129 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

Занятие 7. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА

Цель занятия – развитие способности студентов выделять приоритеты при планировании своих жизненных и профессиональных перспектив, а также готовность соотносить свои профессиональные цели и возможности определение карьерных ориентаций личности, желания сделать успешную карьеру.

Введение в проблему

Одним из важнейших аспектов профессионального развития личности, а также ее самореализации является сознательное планирование карьеры.

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.

Проблемы профессионально-квалификационного развития персонала государственной и муниципальной службы как основы его карьерного роста и продвижения приобретают в современных условиях первостепенное значение. Научное управление этим процессом опирается на использование современных теорий управления, анализ прежнего опыта, учёт его ошибок и нерешённых проблем, а также на современный отечественный и зарубежный опыт карьерной стратегии и служебной тактики в системе государственной и муниципальной службы.

В условиях нестабильности государственного аппарата довольно трудно организовывать и обеспечивать планирование и реализацию карьеры кадров. Еще только складывается управление карьерным процессом, апробируются кадровые технологии.

Для решения практических задач планирования и реализации карьеры прежде всего важно:

- *во-первых*, выработать стратегию и тактику кадрового обеспечения государственной (муниципальной) службы как приоритетного направления реализации государственной (муниципальной) кадровой политики, ее целей, задач и принципов;

- *во-вторых*, необходимо наличие соответствующей кадровой среды (наличие профессионально подготовленных и желающих сделать карьеру работников, развитие здоровой состязательности и конкурентоспособности среди сотрудников, понимание руководителями, кадровыми службами потребности в поддержке и выдвижении способных работников, становление системы материального и морального стимулирования карьеры, а не карьеризма и др.) и создание соответствующего для служебного роста кадрового пространства. Оно не возникает только в силу стихийно развивающихся кадровых процессов, но и целенаправленно создается (через стабильность и управленческую рациональность должностей структуры, механизмы востребованности профессионалов, наличие правовых норм, системы работы с резервом, использование различных кадроведческих технологий).

Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). Таким образом, объективная, внешняя сторона карьеры – это последовательность занимаемых индивидом профессиональных позиций, а субъективная, внутренняя сторона – это то, как человек воспринимает свою карьеру, каков образ его профессиональной жизни и собственной роли в ней.

При характеристике типа карьеры принимаются во внимание как последовательность, частота и длительность избираемой профессиональной деятельности, так и достигнутый уровень профессионального мастерства. Большое индивидуальное разнообразие типов карьеры во многом определяется личностными особенностями. Чаще всего в основу выделения типов карьеры кладется критерий стабильности. Д. Сьюпер выделил четыре основных типа карьеры:

1) стабильная карьера (характеризуется продвижением в рамках одной профессиональной деятельности);

2) обычная карьера (совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая соответствующие возрастные кризисы);

3) нестабильная карьера (характеризуется двумя или несколькими пробами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере);

4) карьера со множественными пробами (смена профессиональной деятельности имеет место в течение всей жизни, без периодов упрочения после какой-либо из проб).

Любой человек имеет определенную личностную концепцию, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый жизненный опыт формирует определенную систему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще. Поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и других социально обусловленных побуждений к деятельности. В зарубежной психологии этому понятию соответствует такое понятие, как «карьерные ориентации» (или «якоря карьеры»).

Порядок работы

1. Игровое упражнение «Пять шагов...»

Процедура включает следующие этапы.

1. Группе предлагается определить какую-либо интересную профессиональную цель, например, поступить в какое-то учебное заведение, оформить на интересную работу, а может даже совершить в перспективе что-то выдающееся на работе. Эта цель, так как ее сформулировала группа, выписывается на листочке.

2. Группе предлагается определить, что за воображаемый человек должен достичь эту цель. Участники должны назвать его основные (воображаемые) характеристики по следующим позициям: пол, возраст (желательно, чтобы этот человек был сверстником играющих), успеваемость в школе, ма-

териальное положение и социальный статус родителей и близких людей. Это все также кратко выписывается на листочке.

3. Каждый участник на отдельном листочке должен выделить основные пять этапов (пять шагов), которые обеспечили бы достижение намеченной цели. На это отводится примерно 5 минут.

4. Далее все делятся на микрогруппы по 3–4 человека.

5. В каждой микрогруппе организуется обсуждение, чей вариант этапов достижения выделенной цели наиболее оптимальный и интересный (с учетом особенностей обозначенного выше человека). В итоге обсуждения каждая группа на новом листочке должна выписать самые оптимальные пять этапов.

6. Представитель от каждой группы кратко сообщает о наиболее важных пяти этапах, которые выделены в групповом обсуждении. Остальные участники могут задавать уточняющие вопросы. Возможна небольшая дискуссия (при наличии времени).

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

Оснащение: опросник «Якоря карьеры», бланк ответов.

Инструкция. Опросник, который Вы сейчас будете заполнять, выявляет Ваши предпочтения в выборе профессионального пути и построении карьеры. Вам необходимо ответить на 41 вопрос по 10-балльной шкале (1 балл – совершенно неважно или совершенно не согласен, 10 баллов – исключительно важно или полностью согласен). Ответ внесите в бланк ответов в клеточку с соответствующим номером.

Ответный лист

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41							

Опросник заполняется приблизительно за 10 минут.

Опросник «Якоря карьеры»

Насколько важным является для Вас каждое из следующих утверждений?

№ п/п	Утверждение	Совершен- но неваж- но	Исключи- тельно важ- но								
1	2	3	4								
1	Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									

1	2	3
2	Осуществлять наблюдение и контроль над людьми на всех уровнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Иметь возможность делать по-своему и не быть стесненным правилами организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравнивали друг друга	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Продолжать работу по специальности, нежели получить более высокую должность, не связанную со специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Быть первым руководителем в организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Работать в организации, обеспечивающей стабильность на длительный период времени	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Соревноваться с другими и побеждать	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Строить карьеру, которая не изменит образ жизни	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Создать новое коммерческое предприятие	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Посвятить всю жизнь избранной профессии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	Занять высокую руководящую должность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	Иметь работу, предоставляющую максимум свободы и автономии в выборе характера занятий и времени выполнения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20	Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

№ п/п	Утверждение	Совершенно не согласен	Полностью согласен
1	2	3	4
22	Единственная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
23	Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
25	Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
26	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
27	В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
28	Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение в другой местности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
29	Я всегда искал работу, приносящую пользу другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
30	Соревнования и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
31	Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая нравится	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
32	Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
33	Я скорее бы ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

34	Я буду считать, что достигну успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем солидной организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36	Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37	Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39	Выбрать и поддержать определенный образ жизни важнее, чем добиться успеха в карьере	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40	Я всегда хотел основать свой собственный бизнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41	Я предпочитаю работу, не связанную с командировками	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обработка и интерпретация результатов

Опросник содержит 8 диагностических шкал измерения карьерных ориентаций («якорей карьеры»).

1. *Профессиональная компетентность*. Ориентация связана со способностями и талантами в определенной области (научные исследования, финансовый анализ, техническое проектирование и др.). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он счастлив, достигая успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, не позволяющей развивать свои способности. Одновременно ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории рассматривают управление как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в организации, обеспечивающая принятие компетентных решений.

2. *Менеджмент*. Первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций в организации. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и

власти. Человек будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. *Автономия (независимость)*. Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать когда, над чем и сколько работать. Если ориентация автономии выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, обеспечивающей свободу, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4. *Стабильность*. Ориентация обусловлена потребностью безопасности и стабильности, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности: стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, выглядит более надежно в своей отрасли. «Человек организации» перекладывает ответственность за управление карьерой на нанимателя. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Ориентированный на стабильность места жительства связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте. Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми, занимать высокие должности в организации, но они откажутся от повышения, грозящего риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей роста.

5. *Служение*. Основными ценностями являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше». Человек продолжит работу в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, враждебной его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов или товаров, защиты прав потребителей и др.

6. *Вызов*. Основные ценности – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы бросать вызов. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша-проигрыша». Процесс борьбы и победа для него более важны, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют очень большую ценность, и если все идет слишком просто, им становится скучно.

7. *Интеграция стилей жизни*. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала или только семья, или только карьера, или только саморазви-

тие. Он стремится к тому, чтобы все было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом (где живет, как совершенствуется), чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8. *Предпринимательство.* Человек стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжение его самого, вложить туда душу. Будет продолжать свое дело, даже если сначала будет терпеть неудачи или придется серьезно рисковать.

Ответный лист одновременно служит «ключом» для обработки результатов:

1-й столбец – профессиональная компетентность;

2-й столбец – менеджмент;

3-й столбец – автономия;

4-й столбец – вопросы 4, 12, 36 – стабильность места работы, вопросы 20, 28 и 41 – стабильность места жительства;

5-й столбец – служение;

6-й столбец – вызов;

7-й столбец – интеграция стилей жизни;

8-й столбец (кроме вопроса 41) – предпринимательство.

Ключ

Карьерная ориентация	Номер вопроса					Кол-во вопросов
Профессиональная компетентность	1	9	17	25	33	5
Менеджмент	2	10	18	26	34	5
Автономия (независимость)	3	11	19	27	35	5
Стабильность работы места жительства	4 20	12 18	36 41			3 3
Служение	5	13	21	29	37	5
Вызов	6	14	22	30	38	5
Интеграция стилей	7	15	23	31	39	5
Предпринимательство	8	16	24	32	40	5

По каждой карьерной ориентации подсчитывается количество баллов. Для этого баллы суммируются и делятся на количество вопросов – 5. (Для ориентации «стабильность» – 3 и 3). Самый высокий показатель – 10, самый низкий – 1. Полученное значение свидетельствует о выраженности соответствующей карьерной ориентации. Обобщенный результат: среднее значение суммы баллов, полученных испытуемым по всем карьерным ориентациям, – показывает выраженность фактора профессиональной мотивации, «напряженность» направленности на деятельность. Следует учитывать также «пере-

кос» в сторону какой-либо одной ориентации или баланс всех видов карьерных ориентаций.

Оснащение: тест «Ждет ли Вас блестящая карьера».

Тест позволяет оценить, насколько вы готовы к тому, чтобы добиться большого личного успеха в жизни, сделать блестящую карьеру. Тест содержит вопросы Макса Эггерта, которые являются критериями успешной карьеры. Тест наиболее целесообразно применять в целях правдивой самооценки.

Инструкция. Вашему вниманию предлагается тест «Ждет ли Вас блестящая карьера». Вам будет предложено 65 вопросов по различным аспектам карьеры. Работа с тестом требует глубокого содержательного осмысления и сложного развернутого ответа самому себе, желательно в письменной форме. На данные вопросы ответьте только ДА или НЕТ в зависимости от того, знаете или не знаете ответ на каждый вопрос. Если действительно хотите узнать, ждет ли Вас блестящая карьера, то не торопитесь ответить ДА или НЕТ, а глубоко и детально опишите на отдельном листе бумаги свой ответ.

Итак: если Вы не знаете ответа на вопрос, то ответьте НЕТ, можете подробно ответить – ДА.

Вопросы:

1. Чего я жду от жизни?
2. В каких ситуациях я добиваюсь успеха? Почему?
3. Каковы мои конкретные цели в области карьеры: в этом году, ближайшие 3 года (5, 10 лет)?
4. Что нового я узнал(а) сегодня, что может мне пригодиться для карьеры?
5. Какие возможности личного роста имеются в моей работе?
6. Как получили свои должности вышестоящие руководители?
7. Как я могу произвести наилучшее впечатление о себе?
8. Кто в нашем коллективе пользуется наибольшим уважением и чем я от него отличаюсь?
9. Как люди здесь получают повышение?
10. Как мне следует работать, чтобы добиться большего успеха и авторитета в глазах руководства?
11. У кого в нашей организации реальная власть?
12. Кто имеет серьезное влияние на руководство?
13. Какие качества мне надо в себе улучшать и развивать для карьеры?
14. Каков типичный путь продвижения к желаемой должности в этой области деятельности и в данной организации?
15. В чем особенность моей работы? Почему меня сюда взяли? Каковы мои перспективы?
16. Как котируется моя работа на рынке труда?
17. Что нравится и что не нравится моему начальнику в том, как я работаю?
18. Чем я могу способствовать карьере моего начальника?
19. Какие организации являются флагами (организациями, имеющими ведущую роль) нашей отрасли, и как я могу туда попасть?
20. Что читает по специальности мой начальник и стоит ли мне читать это же?
21. Как одевается руководство организации?

22. Как сделать, чтобы руководство заметило мои заслуги?
23. Как долго мне стоит оставаться на этой работе?
24. Что я должен(на) делать, чтобы поддерживать и повышать свою квалификацию на этой неделе, в этом месяце, ежегодно?
25. На каких областях моей деятельности я должен(на) сосредоточить свои усилия, чтобы получить желаемую работу и сделать карьеру?
26. Какие ближайшие производственные планы у руководства, и что я должен(на) сделать, чтобы оказаться «в струе»?
27. Имею ли я преуспевающий вид? Что я делаю, чтобы выглядеть бодрым и здоровым?
28. С кем мне необходимо наладить контакты и как этого добиться с помощью друзей и знакомых?
29. Каковы критерии успеха в работе: в организации, у моего начальника, у меня?
30. Достаточно ли хорошим и полным является мое резюме?
31. Какие контакты, клубы и ассоциации принесут мне наибольшую пользу в деле развития карьеры?
32. Какие профессиональные знания и навыки потребуются в дальнейшем в моей работе?
33. Что нужно знать и уметь на той работе, куда я хочу перейти?
34. Кто может дать мне наилучшие советы в области карьеры?
35. Какие профессиональные объединения представляют для меня интерес?
36. От чего следует отказаться в интересах карьеры?
37. О каком месте работы я мечтаю, о каком начальнике, о коллективе?
38. Какая зарплата меня устроит на этом месте, на новой работе?
39. Как я могу более эффективно использовать свое время?
40. Как мне следует организовать свое рабочее место?
41. Когда я должен(на) провести следующую подобную оценку своего успеха в работе?
42. Когда мне следует заново пересмотреть свои главные жизненные цели?
43. Как мне следует вознаграждать самого себя за старания и успехи в карьере?
44. Какие ошибки в области карьеры я совершил(а) и чему научился(ась)?
45. Если меня завтра повысят, кто из моих подчиненных займет мое место? Хорошо ли я его для этого подготовил(а)?
46. Почему я до сих пор выполняю эту работу?
47. Какая следующая должность является естественным продолжением данной и хочу ли я ее занять?
48. Кто является моим конкурентом при ближайшем повышении, как я могу поставить себя в более выгодное положение?
49. Что является для меня наиболее важным стимулом в работе?
50. Какой стиль своего руководства я предпочитаю и как его наилучшим образом использовать?
51. Какую роль я предпочитаю в коллективной работе и как я могу ее использовать наилучшим образом?

52. Какие этапы карьеры мною намечены и достигаю ли я их в установленные сроки?

53. Как мне обрести большую уверенность в себе, в своей работе, в своем начальнике, в результатах своего труда, в своей организации?

54. Что я демонстрирую на работе своей манерой одеваться?

55. Что я демонстрирую тем, как организовано мое рабочее место?

56. В чем я добился(лась) сегодня успеха и благодаря чему?

57. Чем из того, что я делаю сам(а) или узнаю от других, из книг мне следует поделиться с членами моей команды?

58. С кем у меня сложные взаимоотношения и как я могу их улучшить?

59. Какие газеты и журналы мне нужны для достижения целей карьеры?

60. Какова культура моей организации и насколько я ей соответствую?

61. Когда и чем я рисковал(а) в работе и к чему это приводило (к выгоде или поражению)?

62. Если бы начинал(а) свою карьеру сначала, то что бы я изменил(а) и почему?

63. Какие значительные ошибки я допустил(а) и чему научился(лась) при этом?

64. Что оказало наибольшее влияние на мою карьеру?

65. Достаточно ли усилий я прилагаю для достижения своих целей?

Ключ

Ответ **ДА более 90%** – отличный результат. Вы знаете ответы более чем на 90% вопросов. У Вас есть все шансы сделать блестящую карьеру.

Ответ **ДА от 80 до 89%** – хороший, но не наилучший результат. Вы знаете ответы более чем на 80%, но менее чем на 90% вопросов. У вас есть шансы сделать блестящую карьеру, если Вы будете знать ответы на те вопросы, на которые пока не знаете.

Ответ **ДА от 60 до 79%** – посредственный результат. Вы знаете ответы менее чем на 80% вопросов, что свидетельствует о значительных пробелах в понимании основных слагаемых успеха.

Ответ **ДА менее 60%** – плохой результат. Вы упускаете из виду слишком многие слагаемые профессионального успеха и карьеры.

Ответ **ДА менее 39%** – у вас небольшие шансы сделать блестящую карьеру.

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

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Раскройте сущность карьерограммы.
2. Каково примерное содержание методических рекомендаций по планированию карьеры?
3. Опишите планирование и развитие карьеры государственных и муниципальных служащих.

Библиографический список

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации»; рек. УМЦ / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

Государственное и муниципальное управление: учеб. / В.Д. Попов, В.А. Есин, Ю.Ю. Шитова; под ред. Н.И. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

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

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

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 359 с.

Управление персоналом [Электронный ресурс]: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 1 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 129 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

Занятие 8. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

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

Введение в проблему

Формирование новой модели государственного (муниципального) управления, реформирование государственной (муниципальной) службы России и ее аппарата невозможны без существенного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами, способными на деле обеспечить успешное проведение экономических реформ, строительство нового, подлинно демократического государства.

Чтобы процесс кадрового обеспечения органов государственной власти и местного самоуправления высококвалифицированными специалистами шел более эффективно, необходимо активнее использовать институт резерва кадров.

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 одно из приоритетных направлений государственной (муниципальной) кадровой политики, как один из механизмов ее реализации.

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, за-

нятые 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 обучения 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 администрации муниципального образования представлены данные о кандидатах на должность заместителя главы администрации 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 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 8

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	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	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

В.К. Тарасов

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.

Л.Н. Пономарев

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.

И.П. Зубова

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 текучесть кадров среди ее подчиненных.

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

С.Ф. Макаров

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 9.

Таблица 9

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	Организа- торские спо- собности (умение чет- ко организо- вывать и планировать свой труд)	Не всегда ра- ционально ис- пользует ра- бочее время, не может пра- вильно орга- низовать свой труд	Умеет органи- зовать трудо- вой процесс, однако не все- гда планирует работу	Умеет хорошо и рационально организовы- вать трудовой процесс, пла- нирует работу	Умеет создать четкий поря- док в работе, всегда плани- рует свой труд, успевает решить в те- чение рабоче- го дня все на- меченные во- просы
3	Чувство дол- га (сочетание обществен- ных и лич- ных интере- сов)	В служебных делах руково- дствуется личными ин- тересами	На первое ме- сто ставит личные инте- ресы, а инте- ресы дела отодвигает на второй план	Интересы де- ла волнуют лишь по- скольку несет за это прямую ответствен- ность	Интересы де- ла ставит прежде всего, зачастую в ущерб лич- ным интере- сам
4	Инициатив- ность (внут- реннее по- буждение к новым форм- ам работы)	Не ищет но- вых форм ра- боты ни при каких обстоя- тельствах	Редко сам ищет новые формы рабо- ты, даже если этого требуют обстоятельств- ва	Ищет новые формы работы тогда, когда этого требуют обстоятельств- ва	Постоянно ищет новые формы работы

1	2	3	4	5	6
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.)
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

1	2	3	4	5	6
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное общение с людьми)	Замкнут, не общителен, 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

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

1	2	3	4	5	6
17	Состояние здоровья	Постоянно болеет, имеет очень большие потери рабочего времени. «Больше болеет, чем работает»	Состояние здоровья не-удовлетворительное, 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
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.
3. Какие виды программ для подготовки резерва разрабатываются в администрациях?

Библиографический список

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

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

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Организация муниципальной службы: учеб. / С.Ю. Кабашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 391 с.

Поршнев А. Г. Управление организацией: учеб. / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев; под ред. А.Г. Поршнева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 736 с.

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

Занятие 9. ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Цель занятия – раскрыть значение должностной инструкции для государственной и муниципальной службы; изучить общие положения должностной инструкции; приобрести навыки работы с должностными инструкциями.

Введение в проблему

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

Значение должностной инструкции для государственной и муниципальной службы как организационного документа заключается в том, что она:

- 1) закрепляет правовой статус и место государственного (муниципального) служащего в системе управления;
- 2) определяет его задачи, функции, права и обязанности;
- 3) позволяет обоснованно оценить результаты его деятельности;
- 4) является правовой основой для аттестации государственного (муниципального) служащего, определения его дисциплинарной и материальной ответственности;
- 5) устанавливает организационные основы документирования деятельности работников государственного (муниципального) аппарата.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме занятия:
 - изучить современные требования по составлению должностной инструкции;
 - изучить содержание (основные части) должностной инструкции.
2. Студентов разбивают на группы по 2 человека. Каждой группе выдают один из вариантов должностной инструкции. Задача студентов: оценить должностную инструкцию на соответствие ее содержания предъявляемым к ней современным требованиям.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Кто должен разрабатывать должностные инструкции?
2. Как должностная инструкция должна соотноситься с Единым квалификационным справочником?

Библиографический список

Зайцева Т.В. Управление персоналом: учеб. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 336 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Настольная книга кадровика / под ред. Г.Ю. Касьяновой. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: АБАК, 2013. – 496 с.

Занятие 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Цель занятия – научиться распознавать предрасположенность человека к определенной организационной культуре; выработать навыки определения типов организационных культур.

Введение в проблему

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.

Организационная культура выполняет следующие функции:

1. Охранная – состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничивающие нормы.

2. Интегрирующая – формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

3. Регулирующая – поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. Адаптивная – облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения, люди легче находят контакты друг с другом.

5. Ориентирующая – направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. Мотивационная – создает необходимые стимулы для высокопроизводительного труда.

7. Формирование имиджа, образа организации в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Выделяют несколько уровней организационной культуры (рисунок).



Уровни организационной культуры

Символы – это слова, картинки, объекты, связанные с данной организацией.

Герои – живые или уже умершие люди, которые служат образцами для поведения в данной организации.

Ритуалы – коллективные действия, церемонии награждения, собрания, приветствия и т.п.

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. Персональные ценности определяют поведение человека как на работе, так и вне ее. Ценности – это принятые в данном обществе идеи в отношении того, что хорошо и что плохо. Ценности передаются от одного поколения к другому через семью, систему образования, религию, общество и организации.

Организационная культура органов государственного и муниципального управления может стать их главной силой, когда она согласуется с их стратегией.

Порядок работы

Оснащение: тест «Какой вид организационной культуры Вам более всего подходит».

Тест может быть полезен как для осуществления осознанного выбора молодым или уже опытным специалистом места работы (он ориентирует на выбор организаций, тип культуры которых соответствует индивидуальным склонностям), так и для руководителей и служб персонала в процессе найма (целесообразно принимать в организацию сотрудников, ценностные ориентации и установки которых соответствуют организационной культуре).

Инструкция. Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки: ПС – полностью согласен; С – согласен; Н – не уверен; НС – не согласен; АНС – абсолютно не согласен.

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
1. Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мною работу как свой взнос в работу всего коллектива					
2. Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
3. Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
4. Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					

5. Мне нравится, когда все вокруг ста- бильно и предсказуемо					
6. Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					
7. Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значи- тельного давления и они сами форми- руют свои отношения на преимущест- венно неформальной основе					

Ключ

Пользуясь ключом, подсчитайте количество баллов.

Номер ут- верждения	Баллы				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1					
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у Вас должно получиться где-то между 14 и -14 баллами.

Чем больше баллов Вы набрали, тем более комфортно Вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующей на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений. Отрицательное количество баллов указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

Оснащение: тест «Культура в вашей организации».

С помощью этого теста Вы сможете определить, какой тип культуры по несколько модифицированной классификации Хэнди преобладает в вашей организации. Типы культуры организации по С. Хэнди приведены в таблице 10.

Таблица 10

Типы культуры организации по С. Хэнди

Параметры	Культура власти	Бюрократическая культура	Культура задачи	Культура личности
1	2	3	4	5
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механистической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Силы специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный дух, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста, влияние распределено поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная предан-	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и на результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

В тесте первые три типа культур – власти, бюрократическая и задачи – соответствуют данной классификации. Четвертый же тип – культура, ориентированная на людей, означает внимание к людям, учет их интересов, заботу о хорошем нравственном климате в коллективе, преимущественно кооперативное принятие решений.

Если Вы еще учитесь и не имеете практического опыта, то представьте себе организацию в сфере государственного и муниципального управления. Вы сможете узнать свою предрасположенность к определенному типу культур, что следует учитывать при выборе места работы. Помните, что очень часто в организации имеет место сочетание различных типов культур, одна из которых является доминирующей.

Инструкция. Вам предложены десять вопросов, характеризующих различные стороны жизнедеятельности организации. По каждому вопросу подчеркните вариант ответа (А, Б, В или Г), который, как вам кажется, наиболее соответствует вашей организации. Если для вашей (реальной или желаемой) организации кажутся подходящими две формулировки, то выберите лишь ту, которая больше характеризует поведение сотрудников.

1. Основное дело руководства – это:

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта;
- Б. Направлять работу и повышать эффективность;
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений;
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

- А. Формальные и безличные;
- Б. Редкие, в письменной форме;
- В. Личные;
- Г. Частые и неформальные.

3. Контроль основан прежде всего на:

- А. Планах и формальных процедурах;
- Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
- В. Показателях сбыта продукции;
- Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
- Б. Надежде на повышение;
- В. Личных оценках;
- Г. Повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:

- А. Неформальная;
- Б. Централизованная, функциональная;
- В. Децентрализованная;
- Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности – это:

- А. Доминирование и подавление сопротивления;
- Б. Рациональность и поддержание порядка;
- В. Защита интересов членов организации;
- Г. Достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
- Б. Получать удовлетворение от работы;
- В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело;
- Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями строятся в основном на:

- А. Взаимных интересах и общности;

- Б. Сотрудничестве;
- В. Конкуренции;
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть основана главным образом на:

- А. Компетентности, опыте и знаниях;
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок;
- В. Должностной позиции;
- Г. Способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:

- А. Способность добиваться результата и побеждать;
- Б. Следование правилам и процедурам;
- В. Помощь другим людям;
- Г. Вклад в достижение целей организации.

Подведите итоги

На выданном Вам листке укажите буквы, которые Вы отметили в опроснике. Каждый Ваш выбор (каждая выбранная буква) равняется одному баллу. Исходя из этого, подсчитайте, пользуясь ключом, по каждой колонке общее число баллов.

Номер вопроса	Культура власти	Бюрократическая культура	Культура задачи	Культура, ориентированная на людей
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, укажет Вам на тип культуры, доминирующий в вашей организации (или желательный для Вас).

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

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Назовите и раскройте типы организационной культуры по М. Бурке.
2. В чем заключаются особенности организационной культуры в системе государственного и муниципального управления?

Библиографический список

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации»; рек. УМЦ / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

Государственное и муниципальное управление: учеб. / В.Д. Попов, В.А. Есин, Ю.Ю. Шитова; под ред. Н.И. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

Управление персоналом [Электронный ресурс]: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 2 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 117 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

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).

Занятие 11. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

Цель занятия – раскрыть значение коммуникации для государственного и муниципального управления; 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. Концепция государственного управления в России включает в себя, наряду с функциональными и организационными элементами, также и те элементы, которые относятся к технологии управленческой деятельности. Среди них важную роль играют коммуникативные технологии.

Процесс государственного или муниципального управления есть последовательность действий органов государственного или муниципального управления по достижению поставленных целей. С позиции общих принципов управления этот процесс всегда и в любом случае сводится к передаче и обработке информации.

От органа местной власти жители района ожидают получить информацию:

- о деятельности администрации в социально-экономической сфере;
- о стабилизации цен на продукты и товары первой необходимости, жилье, коммунальные услуги;
- о решении проблем медицинского и лекарственного обслуживания;
- о состоянии преступности, наведении правопорядка;
- о решении проблем благоустройства, развитии местного транспорта и др.

Без удовлетворения этих информационных потребностей трудно рассчитывать на взаимопонимание с общественностью при решении данных проблем. Поэтому коммуникативные технологии при работе с населением представляются здесь в виде разъяснительных публикаций в СМИ, листовках, бюллетенях, через организацию неформальных встреч, ответов на вопросы, совещаний, посещений различных организаций и т.д.

Используя эти коммуникативные средства, местная власть доносит информацию о самых различных сторонах своей деятельности. Она говорит с населением доверительно, старается снять возникающее напряжение у отдельных групп общественности, формирует свой благоприятный имидж.

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 реше-

ния по вопросам экономического, политического и социально-культурного развития района.

Для более эффективного применения информации надо уметь управлять коммуникативными технологиями в системе государственного и муниципального управления.

Практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в 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. Журналистика – специфическая форма коммуникации, и поэтому представителям власти целесообразно продумывать политику в отношении прессы накануне принятия ответственных актов. В этом случае следует заблаговременно формировать общественное мнение. Потенциал его активности заложен уже в том, что оно всегда возникает вокруг жизненно важных проблем, где присутствует социальная позиция граждан, с которой надо счи-

таться органам государственного управления. Надо и дальше исследовать механизмы и методы управления социальными процессами посредством СМИ. Журналистская информация, воздействуя через коммуникативные каналы на массовую аудиторию, является, тем самым, одним из механизмов социального регулирования, и крайне важно знать эти механизмы.

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 на уровне городской или районной администрации повышает коммуникационный потенциал органа власти, позволяет привлечь широкую общественность к обсуждению и принятию решений, способных удовлетворять разумные нужды различных социальных групп.

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. Решение ситуационных задач. Студентам предлагаются ситуации, взятые из реальной практики. Необходимо решить, какой вариант из колонки справа дает оптимальные возможности продолжить разговор, укрепляя авторитет руководителя.

№ п/п	Ситуации	Фраза руководителя
1	2	3
1	Молодой сотрудник уже месяц работает в подразделении. В беседе с начальником он обмолвился: «Я хочу почувствовать себя полноправным членом коллектива. Однако все сотрудники отдела замкнулись в своем тесном кругу и не принимают меня. Не знаю, может быть, это все лишь надумано мною?»	<p>А. Почему бы вам не сделать коллегам что-либо приятное?</p> <p>Б. Вам кажется, что сотрудники отдела вас не принимают?</p> <p>В. Вам кажется, что вы чем-то не нравитесь сотрудникам отдела?</p> <p>Г. Вы думаете, что они должны считать вас своим?</p>
2	Молодая женщина жалуется: «Мне неловко говорить, но мне не нравится, что моя мать буквально все за меня решает, совсем не дает проявить самостоятельность. Да и к отцу она относится так же»	<p>А. Вы думаете, что отец должен быть подтверже?</p> <p>Б. Вам не нравится, что ваша мать слишком строга, а отец слишком мягок?</p> <p>В. Вы переживаете, что не можете восхищаться своими родителями?</p> <p>Г. Вы чувствуете облегчение, когда вы вне дома?</p>
3	Бухгалтер говорит своему начальнику: «Я уже давно работаю в этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован, но не переделывать же все!»	<p>А. Вы считаете, что несправедливо заставлять вас устранять ваши же ошибки?</p> <p>Б. Надеюсь, вы проверили отчет перед тем, как показать его мне?</p> <p>В. Вам кажется, что вас обвиняют за мелкие неточности?</p> <p>Г. Вы считаете, что я слишком придираюсь?</p>
4	Передовой работник, которого руководитель посылает в поликлинику, говорит: «Да у меня ничего не болит, но, если вы настаиваете, я, конечно, схожу»	<p>А. Может, вы и правы, но посмотрим, что скажут доктора.</p> <p>Б. Вы не довольны мною?</p> <p>В. Вы не хотите идти к врачу?</p> <p>Г. Вы согласны пойти к врачу, если я вам это советую?</p>

1	2	3
5	Сотрудник говорит руководителю: «Я не хочу работать вместе с Кротовым. Он лодырь и слишком много о себе думает. При этом жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу»	А. Вы считаете, что на Кротова надо воздействовать со стороны администрации? Б. Кротов не хочет работать с вами, не так ли? В. Вы уверены, что именно Кротов вносит разлад в работу? Г. Вы думаете, что Кротову лучше уйти из отдела?
6	Начинающего сотрудника, допустившего просчет, вызвали для объяснения к начальству. Войдя, он произнес: «Не пойму, зачем этот разговор.. Я ни на что не жалуюсь, кроме того, что меня отрывают от работы. Работа стоит, и прошу вас меня не задерживать»	А. Вы считаете, что помощи вам не нужно? Б. Вы не верите, что вам могут помочь коллеги? В. Вы думаете, что вам будут читать нотацию? Г. Не спешите и не делайте поспешных выводов
7	Опытный работник, который планирует уйти на пенсию, зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника, что надо...новые правила..., новая документация..., но как будет выполняться моя работа? Я тут подумал, кажется, мой опыт мог бы еще пригодиться»	А. Вы хотите сказать, что инновации человека не заменят? Б. Вас волнует заработок? В. Насколько я правильно понял, вы не спешите от нас уходить? Г. Дайте свой ответ
8	Когда начальник сделал справедливое замечание своему секретарю, опытной, уже немолодой сотруднице, та сказала: «Я поняла, что свое уже отработала. Я приближаюсь к пенсионному возрасту и должна уступить дорогу молодым»	А. Напрасно так считаете. Б. Вы думаете, что я хочу, чтобы вы ушли? В. Вы считаете, что на вашем месте нужен более молодой и подготовленный человек? Г. Вы думаете, что к вам придираются?

4. 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).

Тест оценивает степень общительности.

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

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 смущение 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. Бойко.

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. С годами я стал более скрытным, потому что часто приходилось расплачиваться за свою доверчивость.
6. Практически в любом коллективе присутствуют зависть или подсиживание.
7. Большинство людей лишено чувства сострадания к другим.
8. Большинство работников на предприятиях и в учреждениях старается 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 недалеком будущем.
14. Неумных вокруг себя видишь чаще, чем умных.
15. Большинство людей, с которыми приходится иметь деловые отношения, 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 иллюзией.
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 прохожего жетон для телефона-автомата в обмен на деньги.
22. Большинство людей пойдет на безнравственные поступки ради личных 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 – 35,5.

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.

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.
3. Назовите направления совершенствования делового общения государственных и муниципальных служащих.

Библиографический список

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации»; рек. УМЦ / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

Исаев Р.А. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учеб. / Р.А. Исаев. – М.: Дашков и К°, 2013. – 264 с.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Маслова В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Толковый словарь / авт.-сост. В. М. Маслова. – М.: Дашков и К°, 2013. – 120 с.

Система государственного и муниципального управления: учеб. / В.Е. Чиркин. – 5-е изд., пересмотр. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. – 432 с.

Социальная психология образования: учеб. пособие / О.Б. Крушельницкая; под ред. О.Б. Крушельницкой и др. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография. Кн. 2 / А.Я. Кибанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.

Управление персоналом: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 2 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 117 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

Занятие 12. РОТАЦИЯ КАДРОВ

Цель занятия – раскрыть значение ротации кадров; определить признаки классификации ротации кадров; особенности ротации кадров в японских организациях; установить основные факторы, определяющие оптимальный срок пребывания человека в одной должности.

Введение в проблему

Ротация кадров представляет собой последовательную смену 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.

Планомерное постоянное перемещение (ротация) персонала благоприятно влияет на повышение трудовой отдачи государственных и муниципальных служащих.

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) классификация ротации кадров по различным признакам;
- 2) положительные черты и недостатки ротации кадров;
- 3) ротация кадров в японских организациях;
- 4) основные факторы, определяющие оптимальный срок пребывания человека в одной должности.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Назовите самый интенсивный период ротации.
2. Что представляет собой перевод сотрудника?

Библиографический список

Евтихов О. В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: монография / А.Я. Кибанов, В.А. Столярова, Т.В. Лукьянова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015–246 с.

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

Занятие 13. ВАШЕ ПОВЕДЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА

Цель занятия – раскрыть специфику конфликтов в государственном (муниципальном) управлении; овладеть навыками урегулирования конфликтных ситуаций; провести самодиагностику собственного стиля поведения в конфликтных ситуациях.

Введение в проблему

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

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

Специфика конфликтов в государственном (муниципальном) управлении в том, что любой конфликт в государственном (муниципальном) управлении начинается и заканчивается в юридической форме. Конфликты в этой сфере возникают из-за различий интересов, соперничества и борьбы различных институтов и государственных (муниципальных) структур по поводу перераспределения и реализации политико-государственной (муниципальной) власти, овладения ведущими позициями в сфере политической власти и государственного (муниципального) управления.

Таким образом, объект конфликтов в сфере государственного (муниципального) управления – распоряжение властью, а содержательную их основу образует пересечение политических, юридических, организационно-административных аспектов.

Субъекты данных конфликтов (их мотивация и поведение) и их объекты обладают правовыми «признаками», а сами конфликты влекут юридические последствия.

Порядок работы

1. Кейс-задачи

Субординация. Ваш вышестоящий руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Какое решение вы примите?

Непокорный. Ваша подчиненная – бухгалтер Людмила – постоянно игнорирует ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До вашего прихода в эту организацию она претендовала на ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности «бухгалтер» ее нельзя.

Как вы поступите в сложившейся ситуации?

Болезнь сотрудника. В самый напряженный период завершения зада-

ния один из сотрудников вашего отдела заболел. Каждый подчиненный занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

Опоздание. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 9 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

Контроль. Руководитель организации, ваш непосредственный начальник, контролирует все ваши действия и действия сотрудников вашего отдела сверх всякой меры. Дав вашему отделу задание, он постоянно интересуется его выполнением, торопит вас, и вы чувствуете, что не выдерживаете такого к вам отношения.

Подумайте и письменно изложите, что бы сказали при встрече с руководством.

Жалоба. Вы принимаете работников по личному вопросу. К вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтера. С каждым его приходом вы убеждаетесь, что он повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у вас время, задерживает других посетителей.

Как бы вы поступили на месте руководителя?

Саботаж. В организацию пришел молодой директор Фролов (35 лет), который хорошо ориентируется в сегодняшней рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – Лаврентьев – человек, проработавший всю жизнь в этой организации (ему 53 года), заслуживающий уважение всех работников. Довольно часто Лаврентьев саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры, принося тем самым убытки организации. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Фролов случайно узнает об этом.

Как ему поступить?

Неформальный лидер. Вы начальник торговой компании. Ваш главный бухгалтер – Савельева – пользуется авторитетом в коллективе (т. е. является неформальным лидером). Сотрудники вашей организации предпочитают высказывать свои идеи Савельевой, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Что вы скажете при встрече с главным бухгалтером?

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

Оснащение: тест «Конфликтная личность».

Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.

Инструкция. Выберите один из трех предложенных вариантов ответа: «а», «б» или «в».

Опросник

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпринимаете:
 - а) избегаете вмешиваться в ссору;
 - б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего, кто прав;
 - в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.
2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки:
 - а) нет;
 - б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
 - в) всегда критикуете за ошибки.
3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше:
 - а) если другие Вас поддержат, то да;
 - б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план;
 - в) боитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных.
4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями:
 - а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) спорите со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди:
 - а) считая, что и Вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
 - б) возмущаетесь, но про себя;
 - в) открыто высказываете свое негодование.
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите:
 - а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
 - в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.
7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете:
 - а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
 - б) говорите, что эта вещь безвкусна;
 - в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.
8. Вы встретили детей, которые курят. Как Вы реагируете:

- а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?»;
 - б) делаете им замечание;
 - в) если бы это было в общественном месте, то Вы бы их отчитали.
9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:
- а) в таком случае Вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
 - б) попросите, чтобы он еще раз при Вас подсчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала.
10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли Вас это:
- а) да, но если Вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;
 - б) Вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
 - в) Вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантках).
11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку:
- а) нет;
 - б) разумеется, признаете;
 - в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаетесь, что были неправы.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте количество баллов.

Каждый вариант ответа имеет свою оценку:

ответ «а» – 4 балла;

ответ «б» – 2 балла;

ответ «в» – 0 баллов.

Подсчитайте сумму набранных очков и оцените свой результат.

30 – 44 балла. Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же Вам приходится вступить в спор, то Вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым Вы теряете уважение к себе в глазах других?

15 – 29 баллов. О Вас говорят, что Вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения, и за это Вас уважают.

10 – 14 баллов. Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Вы не обидитесь, если

Вас будут считать любителем поскандальить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Оснащение: тест К. Томаса «Как ты поступаешь в конфликтной ситуации».

Инструкция. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете. Обведите кружком положение «А» или «Б» в каждой паре, в зависимости от того, насколько четко они отражают Ваше собственное поведение.

Возможны случаи, когда ни положение «А», ни «Б» не отражают Ваше типичное поведение. Несмотря на это, выберите те ответы, которые стоят ближе всего к Вашему личному мнению.

- 1 А Бывают случаи, когда я позволяю другим взять на себя ответственность за решение проблемы.
 Б Вместо того, чтобы вести переговоры о вещах, на которые мы не соглашаемся, я стараюсь акцентировать те области, в отношении которых мы придерживаемся общего мнения.
- 2 А Я стараюсь найти компромиссное решение.
 Б Я стараюсь принять во внимание чувства других лиц и собственную обеспокоенность.
- 3 А Обычно я проявляю твердость, добиваясь своих целей.
 Б Я принимаю во внимание чувства других лиц, чтобы поддерживать с ними дружеские связи.
- 4 А Я стараюсь найти компромиссное решение.
 Б Иногда я приношу свои желания в жертву желаниям других лиц.
- 5 А Я последовательно добиваюсь помощи других в разрабатывании решения.
 Б Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать ненужного напряжения.
- 6 А Я стараюсь избегать личных неприятностей.
 Б Я стараюсь утверждать свою позицию.
- 7 А Я стараюсь отложить решение вопроса до тех пор, пока у меня не появляется достаточно времени для более глубокого обдумывания.
 Б Я уступаю по некоторым вопросам взамен на другие.
- 8 А Обычно я проявляю твердость, добиваясь своих целей.

- Б Я стараюсь публично и немедленно раскрыть все беспокойства и проблемы.
- 9 А Я чувствую, что не всегда стоит беспокоиться о разногласиях.
Б Я прилагаю усилия, чтобы сделать по-своему.
- 10 А Обычно я проявляю твердость, добиваясь своих целей.
Б Я стараюсь найти компромиссное решение.
- 11 А Я стараюсь публично и немедленно раскрыть все беспокойства и проблемы.
Б Я могу постараться смягчить чувства других лиц и таким образом сохранить наши дружеские отношения.
- 12 А Иногда я стараюсь не придерживаться мнений, которые могли бы породить противоречие.
Б Я предпочитаю, чтобы другие лица имели свое мнение взамен на разрешение мне придерживаться собственного мнения.
- 13 А Я предлагаю средний вариант.
Б Я оказываю давление, чтобы достичь своего.
- 14 А Я излагаю другому лицу свои идеи и прошу взамен рассказать о его/ее идеях.
Б Я стараюсь продемонстрировать другому лицу логику и пользу своего мнения.
- 15 А Я могу постараться смягчить чувства других лиц и таким образом сохранить наши дружеские отношения.
Б Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
- 16 А Я стараюсь не задевать чувств другого.
Б Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17 А Обычно я проявляю твердость, добиваясь своих целей.
Б Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
- 18 А Я могу позволить другим людям придерживаться собственного мнения, если это приносит им радость.
Б Я согласен, чтобы другие люди имели свое мнение, если они позволяют и мне придерживаться собственного мнения.
- 19 А Я стараюсь публично и немедленно раскрыть все беспокойства и проблемы.

- Б Я стараюсь отложить вопрос в сторону, пока у меня не появится достаточно времени для более глубокого обдумывания.
- 20 А Я стараюсь немедленно разобрать наши несогласия.
Б Я стараюсь найти подходящую комбинацию достижений и утрат для каждого из нас.
- 21 А Подходя к переговорам, я стараюсь принимать во внимание желания другого лица.
Б Всегда поддерживаю прямое рассмотрение проблемы.
- 22 А Я стараюсь найти позицию, которая находилась между моим и его/ее мнениями.
Б Я отстаиваю свои желания.
- 23 А Я часто забочусь о выполнении желаний всех нас.
Б Бывают случаи, когда я позволяю другим взять на себя ответственность за решение проблемы.
- 24 А Если позиция другого лица кажется ему/ей очень важной, я постарался бы ответить на его/ее желания.
Б Я стараюсь убедить другое лицо в необходимости компромисса.
- 25 А Я стараюсь продемонстрировать другому лицу логику и пользу своей позиции.
Б Подходя к переговорам, я стараюсь принимать во внимание желания другого человека.
- 26 А Я предлагаю средний вариант.
Б Я почти всегда забочусь о выполнении желаний всех нас.
- 27 А Иногда я предпочитаю не придерживаться мнения, которое могло породить противоречие.
Б Я могу позволить людям придерживаться собственного мнения, если это приносит им радость.
- 28 А Обычно я проявляю твердость, добиваясь своих целей.
Б Обычно я добиваюсь помощи других при разрабатывании решения.
- 29 А Я предлагаю средний вариант.
Б Я чувствую, что не всегда стоит беспокоиться о разногласиях.
- 30 А Я стараюсь не задевать чувства других лиц.
Б Я всегда делюсь проблемой с другим человеком, чтобы вместе ее разобрать.

Ключ

На выданном Вам листке укажите буквы, которые Вы выбрали у каждого положения в схеме вопросов (*сделать копию, в книге не работать*).

№ п/п	Соперничая (принуждая)	Сотрудничая (решая проблему)	Идя на компромисс (разделяя)	Избегая (уходя)	Приспосабливаясь (смягчая)
1	2	3	4	5	6
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

Подсчитайте количество букв, которые Вы обвели в каждом столбике.

Соперничая	Сотрудничая	Компромисс	Избегая	Приспосабливаясь
------------	-------------	------------	---------	------------------

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Что такое стратегии поведения в конфликте, какие из стратегий открывают путь к конфликту, а какие к толерантности?
2. Какова роль готовности в разрешении конфликта?

Библиографический список

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации»; рек. УМЦ / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М., 2014. – 688 с.

Кибанов А. Я. Конфликтология: учеб. / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова; Гос. ун-т управл. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 301 с.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

Управление персоналом: практикум / сост.: Ю.А. Масалова, Д.С. Константинова, О.П. Козлова, Ю.Ю. Соловьева; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. – Новосибирск: НГУЭУ, 2013. – 252 с.

Управление персоналом: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 2 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 117 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

Занятие 14. 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: нерефлексивного 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 изобилуют оценочные высказывания, 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 затруднении, 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 репрезентативную 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
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
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 они	Искать единственный ответ: тот, который примет вы	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 теста.

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?»

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.

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 в государственном (муниципальном) управлении.

Библиографический список

Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М., 2014. – 688 с.

Кибанов А. Я. Конфликтология: учеб. / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова; Гос. универ. управл. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 301 с.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Конфликтология: учеб. / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин и др.; под ред. А.Я. Кибанова; Гос. универ. управл. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 301 с.

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема «МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА»

Цель самостоятельной работы – определить сущность маркетинга персонала и его значение для государственной и муниципальной службы; 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. XX в. 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.

Маркетинг персонала в системе государственного и муниципального управления – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в кадрах. В сфере государственной (муниципальной) службы 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 государственной (муниципальной) службы. Вторым принципом предполагается рассмотрение кадрового маркетинга в более узком смысле, т.е. как особую функцию кадровой службы государственных (муниципальных) органов. Главное отличие в вышеуказанных 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 государственных (муниципальных) органов, 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 государственной (муниципальной) службы; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование кадров; выбор источников и путей покрытия потребности в кадрах.

Для государственной и муниципальной службы 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

Студенты получают опережающее задание по теме (вопросы для эссе, знакомятся с требованиями).

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Эссе включает в себя следующие элементы:

Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляется переход к основному суждению.

Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно 2–3 аргумента;
- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;
- анализ контраргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Объем эссе – до 3–5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль – 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Примерные темы для эссе:

- 1) внешняя и внутренняя маркетинговая (в области персонала) среда организации;
- 2) анализ маркетинговых концепций управления персоналом;
- 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

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 359 с.

Патласов О. Ю. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]: учеб. для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М.: Дашков и К°, 2015. – 384 с.

<http://www.novsu.ru/file/1010940>.

Тема «ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ»

Цель самостоятельной работы – раскрыть сущность командообразования; описать применение командной формы в сфере государственного и муниципального управления; 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 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 формирование 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 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.

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 самоуправяемый 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.

В сфере государственного и муниципального управления прохождение работника по службе зависит от того, насколько хорошо он выполняет круг своих обязанностей и насколько успешно работает как член команды.

Роль главы 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 в муниципальном управлении включает в себя несколько взаимосвязанных этапов, основными из которых являются следующие.

1. Изучение существующих теорий менеджмента и концепций организации, опыта деятельности лучших муниципальных образований, разработка основных положений «философии» развития местного сообщества, выработ-

ка его стратегии и тактики на текущий год и на весь выборный период (4 – 5 лет).

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 идеальной 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 администрации, руководящего состава, персонала.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме (вопросы для эссе, знакомятся с требованиями).

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Эссе включает в себя следующие элементы:

Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляется переход к основному суждению.

Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно 2–3 аргумента;
- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;
- анализ контраргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Объем эссе – до 3–5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль – 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Примерные темы для эссе:

- 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.

2. 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?»

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

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 содержатся 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»), наи-

более 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 внимание 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, 11, 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 вопроса	Да	Нет	Сомневаюсь	Номер вопроса	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 на государственной и муниципальной службе?

Библиографический список

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Менеджмент организации»; рек. УМЦ / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

Государственное и муниципальное управление (академ. бакалавриат). Программы учебных дисциплин: учеб. пособие / под ред. В.И. Звонникова – М.: ИНФРА-М, 2014 – 352 с.

Евтихов О. В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с. (ЭБС ИНФРА-М).

Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации [Электронный ресурс] / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 238 с.

Работа с командой: психологические возможности. Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2013. – 152 с.

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

Фаррахов А. Г. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учеб. пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.

<http://www.novsu.ru/file/1010940>.

Тема «СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ»

Цель самостоятельной работы – определить сущность эмоционального выгорания; провести диагностику уровня эмоционального выгорания.

Введение в проблему

Термин «синдром эмоционального выгорания» (СЭВ) (англ. burnout – выгорание) был предложен в 1974 г. американским психологом Х. Фрейденбергом для характеристики психологического состояния здоровых людей, которые находятся в интенсивном и тесном общении с клиентами в атмосфере эмоционального перенапряжения. Первоначально феномен выгорания описывался как ухудшение психического и физического самочувствия у представителей таких профессий. Этот термин выражал состояние изнеможения, истощения, с ощущением собственной бесполезности.

Под *выгоранием* понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы.

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

Структура эмоционального выгорания

В настоящее время в зарубежной психологии существует единая точка зрения на сущность выгорания и его структуру (цит. по В.Е. Орлу, 1999). Этот синдром включает в себя три основные составляющие:

- эмоциональную истощенность;
- деперсонализацию (цинизм);
- редукцию профессиональных достижений.

Под *эмоциональным истощением* понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой.

Деперсонализация предполагает циничное отношение к труду и объектам своего труда. В частности, в социальной сфере деперсонализация предполагает бесчувственное, негуманное отношение к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и других социальных услуг. Клиенты воспринимаются не как живые люди, а все их проблемы и беды, с которыми они приходят к профессионалу, с его точки зрения, есть благо для них.

Наконец, *редукция профессиональных достижений* – появление у работников чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней.

Стадии эмоционального выгорания

Развитие синдрома носит стадийный характер. Сначала наблюдаются значительные энергетические затраты – следствие чрезмерно высокой положительной установки на выполнение профессиональной деятельности. По мере профессионального развития синдрома появляется чувство усталости, которое постепенно сменяется разочарованием, снижением интереса к своей

работе. Согласно концепции М. Буриша, в развитии синдрома эмоционального выгорания можно выделить несколько главных фаз.

1. Предупреждающая фаза:

а) чрезмерное участие:

- чрезмерная активность, чувство незаменимости;
- отказ от потребностей, не связанных с работой;
- вытеснение неудач и разочарований;
- ограничение социальных контактов;

б) истощение:

- чувство усталости;
- бессонница;
- угроза несчастных случаев.

2. Снижение уровня собственного участия:

а) по отношению к сотрудникам, пациентам и т.д.:

- потеря положительного восприятия коллег;
- переход от помощи к надзору и контролю;
- приписывание вины за собственные неудачи другим людям;
- доминирование стереотипов в поведении по отношению к сотрудникам, пациентам – проявление негуманного подхода к людям;

б) по отношению к остальным окружающим:

- отсутствие эмпатии (сопереживания), безразличие, циничные оценки;

в) по отношению к профессиональной деятельности:

- нежелание выполнять свои обязанности;
- искусственное продление перерывов в работе, опоздания, уход с работы раньше времени;
- акцент на материальный аспект при одновременной неудовлетворенности работой;

г) возрастание требований:

- потеря жизненного идеала, концентрация на собственных потребностях;
- острое переживание того, что другие люди используют тебя, зависть.

3. Эмоциональные реакции:

а) депрессия:

- постоянное чувство вины, снижение самооценки;
- безосновательные страхи, лабильность (неустойчивость) настроений, апатия (равнодушие);

б) агрессия:

- защитные установки, обвинение других, игнорирование своего участия в неудачах;
- отсутствие толерантности и способности к компромиссу;

- подозрительность, конфликты с окружением.

4. Фаза деструктивного поведения:

а) сфера интеллекта;

- снижение концентрации внимания, отсутствие способности к выполнению сложных заданий;
- ригидность (недостаточная переключаемость психических процессов в меняющихся условиях внешней среды) мышления, отсутствие воображения;

б) мотивационная сфера:

- отсутствие собственной инициативы, снижение эффективности деятельности, выполнение заданий строго по инструкциям;

в) эмоционально-социальная сфера:

- безразличие, избегание неформальных контактов;
- отсутствие участия в жизни других людей либо чрезмерная привязанность к конкретному лицу;
- избегание тем, связанных с работой;
- самодостаточность, одиночество, отказ от хобби, скука.

5. Психосоматические реакции:

- снижение иммунитета;
- неспособность к релаксации в свободное время;
- бессонница, сексуальные расстройства;
- повышенное давление, головные боли;
- боли в позвоночнике, расстройства пищеварения;
- зависимость от никотина, кофеина, алкоголя.

6. Разочарование:

- отрицательная жизненная установка;
- чувство беспомощности и бессмысленности жизни;
- экзистенциальное (связанное с существованием человека) отчаяние.

К сожалению, вопрос о динамике и сроках развития СЭВ в отечественных исследованиях практически не затрагивался. Однако в зарубежных источниках, в частности в работах К. Маслач, показано, что средний медицинский персонал психиатрических клиник «выгорает» через 1,5 года, а социальные работники начинают испытывать данный синдром через 2–4 года после начала работы.

Внешние и внутренние факторы, провоцирующие «выгорание»

Внешние факторы, провоцирующие выгорание

- *Хроническая напряженная психоэмоциональная деятельность.* Такая деятельность связана с интенсивным общением, т.е. с целенаправленным восприятием партнеров и воздействием на них. Менеджеру, работающему с людьми, приходится постоянно подкреплять эмоциями разные аспекты общения: активно ставить и решать проблемы, внимательно воспри-

нимать, усиленно запоминать и быстро интерпретировать визуальную, звуковую и письменную информацию, а также взвешивать альтернативы и принимать решения.

- *Дестабилизирующая организация деятельности.* Ее основные признаки: нечеткая организация и планирование труда, недостаток оборудования, плохо структурированная и расплывчатая информация, наличие в ней «бюрократического шума» – мелких подробностей, противоречий, завышенные нормы контингента, с которыми связана профессиональная деятельность. Дестабилизирующая обстановка вызывает многократный негативный эффект: она сказывается на самом менеджере, на субъекте общения – клиенте, потребителе и т.п., а затем на взаимоотношениях обеих сторон.

- *Повышенная ответственность за исполняемые функции и операции.* Представители многих профессий, в том числе менеджеры, обычно работают в режиме внешнего и внутреннего контроля. Нужно постоянно принимать решения, входить и находиться в состоянии субъекта, с которыми осуществляется совместная деятельность: нужно всматриваться, вслушиваться, вчувствоваться в него; сопереживать, предвосхищать его слова, настроения, поступки. При этом постоянно приходится принимать на себя энергетические разряды партнеров. На всех, кто работает с людьми и честно относится к своим обязанностям, лежит нравственная и юридическая ответственность за благополучие вверенных деловых партнеров. Плата высокая – нервное перенапряжение. Не удивительно, что в целях экономии своих энергоресурсов многие прибегают к различным механизмам психологической защиты и по крайней мере обречены на эмоциональное выгорание.

Любой профессионал в сфере межличностных отношений находится под постоянным давлением особых социальных институтов, призванных побуждать к ответственности за исполняемые функции и операции: это жесткие и конкретные ролевые предписания, права личности и потребителя, законы рынка и конкуренции, лицензирование и безработица. По мере развития в нашем обществе этих признанных институтов будет еще больше повышаться внешний и внутренний контроль за исполняемой деятельностью и, следовательно, будет обостряться проблема эмоционального выгорания.

- *Неблагополучная психологическая атмосфера профессиональной деятельности.* Она определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью по вертикали, в системе «руководитель-подчиненный», и по горизонтали, в системе «коллега-коллега». Нервная обстановка побуждает одних растрачивать эмоции, а других – искать способы экономии своих психических ресурсов. Рано или поздно осмотрительный человек с крепкими нервами будет склоняться к тактике эмоционального выгорания: держаться от всего и всех подальше, не принимать все близко к сердцу, беречь нервы.

- *Психологически трудный контингент, с которым имеет дело профессионал в сфере общения.* У менеджера-руководителя – это подчиненные с акцентированными характерами, невротизмом, признаками психопатизации, нарушители дисциплины, безответственные работники, неумеренно пьющие и т. п. Если вы работаете с людьми, то почти ежедневно попадаетесь коллега

или клиент, который «портит вам нервы» или «доведед до белого каления». Невольно вы начинаете упреждать подобные случаи и прибегаете к экономии эмоциональных ресурсов, убеждая себя при помощи формулы «не следует обращать внимание...»

В зависимости от статистики своих наблюдений вы добавляете, кого именно нужно эмоционально игнорировать: невоспитанных, распушенных, неумных, капризных или безнравственных. Механизм психологической защиты найден, но эмоциональная отстраненность может быть использована неуместно, и тогда вы не включаетесь в нужды и требования вполне нормального партнера по деловому общению. На этой почве возникают недоразумения и конфликт.

Внутренние факторы, обуславливающие эмоциональное выгорание

- *Склонность к эмоциональной ригидности.* Эмоциональное выгорание как стратегия психологической защиты возникает быстрее у тех, кто менее реактивен и восприимчив, более эмоционально сдержан и, напротив, оно будет проходить медленнее у людей импульсивных, обладающих подвижными нервными процессами. Повышенные впечатлительность и чувствительность могут полностью блокировать этот механизм психологической защиты и не позволяют ему развиваться. В жизни нередко случается так, что человек, проработав «в людях» до пенсии, тем не менее, не утратил отзывчивость, эмоциональную вовлеченность, способность к соучастию и сопереживанию.

- *Интенсивное восприятие и переживание обстоятельств профессиональной деятельности.* Данное психологическое явление возникает у людей с повышенной ответственностью за порученное дело, исполняемую роль. Довольно часто встречаются случаи, когда по молодости, неопытности и, может быть, наивности, специалист, работающий с людьми, воспринимает все слишком эмоционально, отдается делу без остатка,

Каждый стрессогенный случай из практики оставляет глубокий след в душе. Судьба, здоровье, благополучие субъекта деятельности вызывают интенсивное соучастие и сопереживание, мучительные раздумья и бессонницу. Постепенно эмоционально-энергетические ресурсы истощаются и возникает необходимость восстанавливать их или беречь, прибегая к различным приемам психологической защиты. Так, некоторые специалисты через какое-то время меняют профиль работы и даже профессию.

- *Слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности.* Здесь два аспекта: 1) профессионал в сфере общения не считает для себя необходимым или почему-то не заинтересован проявлять соучастие и сопереживание субъекту своей деятельности. Соответствующие умонастроения стимулируют не только эмоциональное выгорание, но и его крайние формы: безразличие, равнодушие, душевную черствость; 2) человек не привык, не умеет поощрять себя за сопереживание и соучастие, проявляемые по отношению к субъектам профессиональной деятельности.

Он поддерживает систему самооценок иными средствами: материальными или позиционными достижениями. Альтруистическая эмоциональная

отдача для такого менеджера ничего не значит, он не нуждается в ней, не испытывает от нее удовлетворения и, естественно, «выгорать» ему просто и легко.

Для личности с альтруистическими ценностями важно помогать и сочувствовать другим, поэтому утрату эмоциональности в общении она переживает как показатель нравственных потерь, как утрату человечности.

- *Нравственные дефекты, и дезориентация личности.* Возможно, менеджер-профессионал имел нравственный изъян еще до того, как стал работать с людьми, или приобрел в процессе деятельности. Нравственный дефект обусловлен неспособностью включать во взаимодействие с деловыми партнерами такие моральные категории, как совесть, добродетель, добропорядочность, честность, уважение прав и достоинства другой личности.

Нравственная дезориентация вызывается иными причинами: неумением отличать доброе от плохого, благо от вреда, наносимого личности. Однако как в случае нравственного дефекта, так и при наличии нравственной дезориентации формирование эмоционального выгорания облегчается. Увеличивается вероятность безразличия к субъекту деятельности и апатии к исполняемым обязанностям.

Методы предупреждения СЭВ

Для предупреждения формирования синдрома эмоционального выгорания необходимы следующие условия:

1. Обладание информацией о проблеме, способность распознать проблему. Когда имеющийся стресс актуализируется, специалист активно с ним работает.

2. Забота о зрелости собственной личности, т.е. о личностном росте. Показано, что зрелая личность менее подвержена выгоранию. Поэтому Британской медицинской ассоциацией внесено предложение изменить весь принцип построения медицинского образования, где на первом месте стоит забота о личностном росте специалиста.

3. Забота о себе, о реализации собственных желаний, побуждений, интересов. Отвечая себе на вопрос: «Чем бы я занимался, если бы не посвятил себя своей профессии?», профессионал может обнаружить области, способные стать для него отдушиной, иной сферой самореализации.

4. Организация социальной поддержки. Социальная поддержка смягчает все компоненты выгорания.

5. Стимулирование работника (денежное и моральное). Здесь на первое место выступает соотношение затрат труда и вознаграждение, что воспринимается как социальная справедливость.

Порядок работы

Оснащение: тест «Эмоциональное выгорание».

Инструкция. Если Вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, Вам будет интересно узнать, в какой степени у Вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Прочитайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во вни-

мание: если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты Вашей профессиональной деятельности: клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми Вы ежедневно работаете.

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.

2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.

3. Ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).

4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения – хорошего или плохого.

6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.

7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (2 - 3 часа) мне хочется побыть наедине с собой, чтобы со мной никто не общался.

8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.

10. Моя работа притупляет эмоции.

11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.

12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.

13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.

14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.

15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.

16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.

17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.

19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.

20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.

22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.

25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как нужно, не сократят ли и т.п.

29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа «не делай людям добра, не получишь зла».

31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

33. Порой я чувствую, что нужно проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

34. Я очень переживаю за свою работу.

35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) на «хороших» и «плохих».

43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.

45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.

47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.

49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется мне безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).
54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.

78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.

79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) на общении с домашними и друзьями.

80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.

81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.

82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.

83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала; обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Обработка данных

Признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Каждый вариант ответа предварительно оценен тем или иным числом баллов, которое указывается в «ключе» рядом с номером суждения в скобках. Максимальную оценку – 10 баллов – получил признак, наиболее показательный для симптома.

В соответствии с «ключом» осуществляются следующие вычисления:

1) определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания»;

2) подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3 фаз формирования «выгорания»;

3) находится итоговый показатель синдрома «эмоционального выгорания» – сумма показателей всех 12 симптомов.

«НАПРЯЖЕНИЕ»

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств: + 1 (2), + 13 (3), + 25 (2), -37 (3), + 49 (10), +61 (5), -73 (5).

2. Неудовлетворенность собой: -2 (3), + 14 (2), + 26 (2), -38 (10), -50 (5), +62 (5), +74 (3).

3. «Загнанность в клетку»: + 3 (10), + 15 (5), + 27 (2), + 39 (2), + 51 (5), +63(1), -75 (5).

4. Тревога и депрессия: + 4 (2), + 16 (3), + 28 (5), + 40 (5), + 52 (10), + 64 (2), + 76 (3).

«РЕЗИСТЕНЦИЯ»

1. Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование: + 5 (5), -17 (3), + 29 (10), + 41 (2), + 53 (2), + 65 (3), +77 (5).

2. Эмоционально-нравственная дезориентация: + 6 (10), -18 (3), + 30 (3), + 42 (5), + 54 (2), + 66 (2), -78 (5).

3. Расширение сферы экономии эмоций: + 7 (2), + 19 (10), -3) (2), + 43 (5), + 55 (3), + 67 (3), -79 (5).

4. Редукция профессиональных обязанностей: + 8 (5), + 20 (5), + 32 (2), -44 (2), + 56 (3), + 68 (3), + 80 (10).

«ИСТОЩЕНИЕ»

1. Эмоциональный дефицит: + 9 (3), + 21 (2), + 33 (5), -45 (5), + 57(3), -69 (10), +81 (2).
2. Эмоциональная отстраненность: + 10 (2), + 22 (3), -34 (2), + 46 (3), + 58 (5), + 70 (5), + 82 (10).
3. Личностная отстраненность (деперсонализация): + 11 (5), + 23 (3), + 35 (3), + 47 (5), + 59 (5), +71 + 83 (10).
4. Психосоматические и психовегетативные нарушения: + 12 (3), + 24 (2), + 36 (5), + 48 (3), + 60 (2), + 72 (10), + 84 (5).

Интерпретация результатов

Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

- 9 и менее баллов – не сложившийся симптом;
- 10-15 баллов – складывающийся симптом;
- 16 и более – сложившийся.

Симптомы с показателями 20 баллов и более относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме «эмоционального выгорания».

Методика позволяет увидеть ведущие симптомы «выгорания». Существенно важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе их наибольшее число.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса – осмысление показателей фаз развития стресса: «напряжение», «резистенция» и «истощение». В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, неправомерно, т.к. не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Поскольку измеряемые в них явления существенно разные: реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

- 36 баллов и менее – фаза не сформировалась;
- 37-60 баллов – фаза в стадии формирования;
- 61 балл и более – сформировавшаяся фаза.

Описание фаз симптомов выгорания

Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и других. – М., 1996. – С. 132–153.

ФАЗА «НАПРЯЖЕНИЯ»

Нервное (тревожное) напряжение служит предвестником и «запускающим» механизмом в формировании эмоционального выгорания. Напряжение имеет динамический характер, что обуславливается изматывающим постоянством или усилением психотравмирующих факторов. Тревожное напряжение включает несколько симптомов.

1. Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств».

Проявляется усиливающимся осознанием психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, которые трудно или вовсе неустранимы.

Раздражение постепенно растет, накапливаются отчаяние и негодование. Неразрешимость ситуации приводит к развитию прочих явлений «выгорания».

2. Симптом «неудовлетворенности собой».

В результате неудач или неспособности повлиять на психотравмирующие обстоятельства человек обычно испытывает недовольство собой, избранной профессией, занимаемой должностью, конкретными обязанностями. Действует механизм «эмоционального переноса»: энергетика направляется не только и не столько вовне, сколько на себя.

В этой схеме особое значение имеют внутренние факторы, способствующие появлению эмоционального выгорания: интенсивная интериоризация обязанностей, роли, обстоятельства деятельности, повышены совесть и чувство ответственности. На начальных этапах «выгорания» они нагнетают напряжение, а на последующих провоцируют психологическую защиту.

3. Симптом «загнанности в клетку».

Возникает не во всех случаях, хотя выступает логическим продолжением развивающегося стресса. Когда психотравмирующие обстоятельства очень давят и устранить их невозможно, к нам часто приходит чувство безысходности. Мы пытаемся что-то изменить, еще и еще раз обдумываем неудовлетворительные аспекты своей работы. Это состояние интеллектуально-эмоционального затора, тупика. В жизни часто ощущаем состояние «загнанности в клетку», и не только по поводу профессиональной деятельности.

4. Симптом «тревоги и депрессии».

Обнаруживается в связи с профессиональной деятельностью в особо осложненных обстоятельствах, побуждающих к эмоциональному выгоранию как средству психологической защиты. Чувство неудовлетворенности работой и собой порождает мощные энергетические напряжения в форме переживания ситуативной или личностной тревоги, разочарования в себе, в избранной профессии, в конкретной должности или месте службы. Симптом «тревоги и депрессии» – крайняя точка в формировании тревожной напряженности при развитии эмоционального выгорания.

ФАЗА «РЕЗИСТЕНЦИИ»

Вычленение этой фазы в самостоятельную весьма условно. Фактически сопротивление нарастающему стрессу начинается с момента появления тревожного напряжения. Это естественно: человек осознанно или бессознательно стремится к психологическому комфорту, снижению давления внешних обстоятельств с помощью имеющихся в его распоряжении средств. Формирование защиты с участием эмоционального выгорания происходит на фоне следующих явлений.

1. Симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования».

Профессионал перестает улавливать разницу между экономичным проявлением эмоций и неадекватным избирательным эмоциональным реагированием. В первом случае речь идет о выработанном со временем полезном навыке подключать к взаимодействию с деловыми партнерами эмоции умеренной интенсивности: легкая улыбка, приветливый взгляд, мягкий, спокой-

ный тон речи, сдержанные реакции на сильные раздражители, лаконичные формы выражения несогласия, отсутствие категоричности, грубости. Такой режим свидетельствует о высоком уровне профессионализма. Он вполне оправдан в случаях:

- если не препятствует интеллектуальной проработке информации, обусловливающей эффективность деятельности. Экономия эмоций не снижает понимание состояний и потребностей партнера, не мешает принятию решений и формулировке выводов;

- если не настораживает и не отталкивает партнера;

- если, при необходимости, уступает место иным, адекватным формам реагирования на ситуацию, например, профессионал, когда требуется, способен отнестись к партнеру подчеркнуто вежливо, внимательно, с искренним сочувствием.

Иное дело, когда профессионал неадекватно «экономит» на эмоциях, ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования в ходе рабочих контактов. Действует принцип «хочу или не хочу»: сочту нужным – уделю внимание данному партнеру, будет настроение – откликнусь на его состояния и потребности. Человеку чаще всего кажется, будто он поступает допустимым образом. Однако субъект общения или сторонний наблюдатель фиксирует иное: эмоциональную черствость, неучтивость, равнодушие. Неадекватное ограничение диапазона и интенсивности включения эмоций в профессиональное общение интерпретируется партнерами как неуважение к их личности, т.е. переходит в плоскость нравственных оценок.

2. Симптом «эмоционально-нравственной дезориентации».

Он как бы углубляет неадекватную реакцию в отношениях с деловым партнером. Нередко у профессионала возникает потребность в самооправдании. Не проявляя должного эмоционального отношения к субъекту, он защищает свою стратегию. При этом звучат суждения: «это не тот случай, чтобы переживать», «такие люди не заслуживают доброго отношения», «таким нельзя сочувствовать», «почему я должен за всех волноваться».

3. Симптом «расширения сферы экономии эмоций».

Данная форма защиты осуществляется вне профессиональной области – в общении с родными, друзьями и знакомыми. На работе вы до того устаете от контактов, разговоров, ответов на вопросы, что вам не хочется общаться даже с близкими. Можно сказать, что вы пресыщены человеческими контактами. Вы переживаете симптом «отравления людьми».

4. Симптом «редукции профессиональных обязанностей».

Термин редукция означает упрощение. В профессиональной деятельности, предполагающей широкое общение с людьми, редукция проявляется в попытках облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат. Врач не находит нужным дольше побеседовать с больным, побудить к подробному изложению жалоб. Сведение об истории болезни получается скудным и недостаточно информативным. Больной жалуется на кашель, его надо послушать с помощью фонендоскопа, задать уточняющие вопросы, но

вместо этих действий, требующих подключения эмоций, доктор ограничивается направлением на флюорографию.

ФАЗА «ИСТОЩЕНИЯ»

Характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. Эмоциональная защита в форме «выгорания» становится неотъемлемым атрибутом личности.

1. Симптом «эмоционального дефицита».

К профессионалу приходит ощущение, что эмоционально он уже не может помогать субъектам своей деятельности. Не в состоянии войти в положение, соучаствовать и сопереживать, отзываться на ситуации, которые должны трогать, побуждать, усиливать интеллектуальную, волевую и нравственную отдачу.

О том, что это не что другое, как эмоциональное выгорание, говорит его еще недавний опыт: некоторое время тому назад таких ощущений не было, и личность переживает их появление. Постепенно симптом усиливается и приобретает более осложненную форму: все реже проявляются положительные эмоции и все чаще отрицательные. Резкость, грубость, раздражительность, обиды, капризы дополняют симптом «эмоционального дефицита».

2. Симптом «эмоциональной отстраненности».

Личность почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности. Ее почти ничто не волнует, почти ничто не вызывает эмоционального отклика – ни позитивные обстоятельства, ни отрицательные. Причем это приобретенная за годы обслуживания людей эмоциональная защита. Человек постепенно научается работать как робот, как бездушный автомат. В других сферах он живет полнокровными эмоциями.

3. Симптом «личностной отстраненности, или деперсонализация».

Проявляется в широком диапазоне умонастроений и поступков профессионала в ходе общения. Прежде всего, отмечается полная или частичная утрата интереса к человеку – субъекту профессионального действия. Он воспринимается как неодушевленный предмет, как объект для манипуляций – с ним приходится что-то делать. Объект тяготит своими проблемами, потребностями, неприятно его присутствие, сам факт его существования.

4. Симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений».

Как следует из названия, симптом проявляется на уровне физического и психического самочувствия. Обычно он образуется по условно-рефлекторной связи негативного свойства. Даже мысль о клиентах или контакт с ними вызывают плохое настроение, дурные ассоциации, бессонницу, чувство страха, неприятные ощущения в области сердца, сосудистые реакции, обострения хронических заболеваний.

Переход реакций с уровня эмоций на уровень психосоматики свидетельствует о том, что эмоциональная защита – «выгорание» – самостоятельно уже не справляется с нагрузками, и энергия эмоций перераспределяется между другими подсистемами индивида.

После выполнения тестового задания студенты представляют полученные результаты в письменной форме.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Характерен ли синдром эмоционального выгорания для государственных и муниципальных служащих?

2. Предложите свою программу профилактики СЭВ муниципальных служащих в условиях небольшого муниципального образования.

Библиографический список

Вараева Н. В. Программа профилактики эмоционального выгорания специалистов «Работа в радость» [Электронный ресурс] / Н. В. Вараева. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 53 с.

Дифференциальная психология. Модульный курс: учеб. пособие / Б.Р. Мандель. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 315 с.

Организационная психология: учебник / под общ. ред. А.Б. Леоновой – М.: ИНФРА-М, 2014. – 429 с.

Трусь А.А. Психология управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.А. Трусь. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

Фокин К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 278 с.

Тема «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА»

Цель самостоятельной работы – определить цели кадровой политики в кризисных условиях; охарактеризовать руководство кризисной организации; раскрыть сущность аттестации персонала кризисной организации; рассмотреть подходы к повышению уровня конкурентоспособности кризисного предприятия, ознакомиться с особенностями использования метода оценки ценностных ориентаций в ситуации преодоления кризиса.

Введение в проблему

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

В развитии любой организации (в том числе и в сфере государственного и муниципального управления) существует вероятность наступления кризиса, которая определяется не только ошибками в стратегии управления, недостаточным вниманием к проблемам развития или поражением в конкурентной борьбе, но и объективными факторами колебания рыночной конъюнктуры, потребностей в периодической модернизации технологии, смене персонала или внешними экономическими условиями, нередко и политической обстановкой. Кризис в развитии организации – объективное явление, отражающее циклический характер развития.

Основу концепции кадровой политики в условиях кризисной фазы развития организации составляет обеспечение выживаемости организации в результате более высоких темпов формирования и развития ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды и других объективных факторов.

Основываясь на концепции профессионального становления личности, кризисы можно определить как резкие изменения вектора ее профессионального развития. Непродолжительные по времени, они наиболее ярко появляются при переходе от одной стадии профессионального становления к другой, сопровождаясь психической напряженностью, неудовлетворенностью социально-профессиональной средой. При этом происходит перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели. Коррекция и ревизия социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими людьми, а в отдельных случаях – к смене профессии.

Факторами, детерминирующими кризисы, выступают:

- возрастные психофизиологические изменения;
- изменение социально-профессиональной ситуации;
- качественная перестройка способов выполнения профессиональной деятельности;
- тотальная погруженность в социально-профессиональную среду;
- социально-экономические условия жизнедеятельности;
- служебные и жизненно важные события.

Степень осознания личностью кризисов индивидуальна, зависит от способа протекания кризисной ситуации. Количество выделяемых кризисов во многом зависит от социально-профессиональной направленности, активности личности. Человек, интересующийся своим внутренним миром, стремящийся познать себя и испытывающий вследствие этого неудовлетворенность, рассматривает в своей профессиональной биографии большее количество кризисных явлений. Если же личность уходит от кризиса, старается его игнорировать, то она чаще сталкивается с крушением профессиональных надежд, несостоятельностью своей профессиональной биографии.

Порядок работы

1. Студенты получают опережающее задание по теме (вопросы для эссе, знакомятся с требованиями).

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Эссе включает в себя следующие элементы:

Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляется переход к основному суждению.

Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно 2–3 аргумента;
- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;
- анализ контраргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Объем эссе – до 3–5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль – 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Примерные темы для эссе:

- 1) цели кадровой политики в кризисных условиях. Характеристика руководства кризисной организации. Аттестация персонала кризисной организации;
- 2) подходы к повышению уровня конкурентоспособности кризисной организации.

2. Диагностика ценностей студентов в условиях кризисной ситуации на основании методики М. Рокича.

Методика включает два списка ценностей (разработаны на основе методики М. Рокича): 1) терминальные – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться (ценности–цели); 2) инструментальные – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности являются предпочтительными в любой ситуации (ценности–средства).

Инструкция. Вам будет предъявлен набор из 18 карточек с обозначением ценностей. Ваша задача – расположить их по порядку значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в жизни. Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите их, выберите наиболее значимую и поместите ее на первое место. Выберите вторую по значимости и поместите ее вслед за первой. Затем проделайте то же самое со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18-е место. Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы Вы измените свое мнение, то можете исправить свой выбор, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию.

Список А (терминальные ценности)

- Активная, деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни).
- Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые благодаря жизненному опыту).
- Здоровье (физическое и психическое).
- Интересная работа.
- Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и искусстве).
- Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком).
- Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений).
- Наличие хороших и верных друзей.
- Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей).
- Познание (возможность расширения своего кругозора, повышения уровня образования, общей культуры, интеллектуального развития).
- Продуктивная жизнь (максимальное использование своих возможностей, сил и способностей).
- Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование).
- Развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей).
- Свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках).
- Счастливая семейная жизнь.
- Счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом).
- Творчество (возможность творческой деятельности).
- Уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список В (инструментальные ценности)

- Аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах.

- Воспитанность (хорошие манеры).

- Высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания).

- Жизнерадостность (чувство юмора).

- Исполнительность (дисциплинированность).

- Независимость (способность действовать самостоятельно, решительно).

- Непримируемость к недостаткам в себе и других.

- Образованность (широта знаний, высокая общая культура).

- Ответственность (чувство долга, умение держать слово).

- Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения).

- Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина).

- Смелость в отстаивании своего мнения и взглядов.

- Твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями).

- Терпимость к взглядам и мнениям других, умение прощать другим ошибки и заблуждения.

- Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки).

- Честность (правдивость, искренность).

- Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе).

- Чуткость (заботливость).

Основания для ранжирования:

1. В какой степени предложенные ценности значимы для данного испытуемого?

2. Каким образом они ранжированы, по мнению испытуемого, у безупречного во всех отношениях человека, довольного своей жизнью?

3. В какой степени эти ценности реализуемы у испытуемого в настоящий момент его жизни?

4. В какой степени он хотел бы их реализовать в ближайшем будущем?

Работа испытуемого по ранжированию ценностных ориентаций позволяет инициировать у него рефлексивный процесс, направленный на осознание своих мотивов, целей, желаний, устремлений и оценку собственных возможностей по их реализации. Конечным результатом этого процесса должно стать разрешение его личного фрустрационного конфликта по одному из типов:

- замена способа достижения цели;
- замена самой цели на адекватную ей и реально достижимую в данных условиях;

- переоценка всей дезадаптирующей (кризисной) ситуации.

Фрустрация – психологическое состояние напряжения, тревоги и т.п., возникающее из-за невозможности достичь желаемого.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Какие выделяют стадии анализа рабочих мест и аттестации должностей в кризисной организации?
2. Какое место в антикризисном управлении отводится кадровому аудиту?
3. Опишите подготовку персонала в государственном и муниципальном управлении для работы в экстремальных ситуациях.

Библиографический список

Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К°, 2015. – 288 с.

Романов П. Социология профессий: аналитические перспективы и методология исследований / П. Романов, Е. Ярская-Смирнова. – М.: ООО «Вариант», 2015. – 234 с.

Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

Управление персоналом: хрестоматия: сб. ст. по вопросам управления персоналом организации: в 2 ч. Ч. 2 / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – Новосибирск, 2015. – 117 с.: Режим доступа: <http://nsau.edu.ru>.

<http://www.novsu.ru/file/1010940>.

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 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.

Специалист – профессионально компетентный работник, обладающий необходимыми для качественного и производительного выполнения труда знаниями, умениями, навыками, качествами, опытом и индивидуальным стилем деятельности.

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 тру-

довую 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 энергетика) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Практические занятия по дисциплине «Основы управления персоналом».....	5
Занятие 1. Философия управления персоналом.....	5
Занятие 2. Профессиографирование.....	6
Занятие 3. Мотивация организационного поведения.....	24
Занятие 4. Трудовой договор.....	33
Занятие 5. Деловая оценка персонала.....	35
Занятие 6. Оценка уровня развития адаптационных способностей личности.....	43
Занятие 7. Профессиональная карьера.....	55
Занятие 8. Работа с кадровым резервом.....	67
Занятие 9. Должностная инструкция.....	77
Занятие 10. Организационная культура.....	78
Занятие 11. Управление коммуникациями.....	86
Занятие 12. Ротация кадров.....	97
Занятие 13. Ваше поведение в условиях конфликта.....	98
Занятие 14. Переговоры.....	107
2. Задания для самостоятельной работы студентов.....	114
Тема «Маркетинг персонала».....	114
Тема «Основы командообразования».....	118
Тема «Синдром эмоционального выгорания».....	130
Тема «Управление персоналом в условиях кризиса».....	145
ГЛОССАРИЙ.....	150

Составители:

Толстова Ирина Эдвиновна

Рехтина Галина Александровна

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

для практической и самостоятельной работы студентов

Редактор Н.К. Крупина

Компьютерная верстка

Подписано в печать

Формат 60х84 1/16. Объем 12,1уч.–изд. л., усл.печ.л. Тираж 100 экз.

Изд. №. 23 Заказ №

Бумага офсетная

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос» 630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160