

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум

Издательство СГАУ
2006

Составитель *Свиридова Г.Б.*

ББК У9(2)212.1\4

Упр-677

Управление персоналом: практикум / Сост. *Г.Б. Свиридова*.
Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2006. 44 с.

Практикум составлен как сборник тестов различных авторов, заданий для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» и комплексной деловой игры «Подбор персонала». Среди предлагаемых тестов «Опросник Кейрси», составленный на основе типологии К.Г. Юнга и широко применяемый на практике службами управления персоналом предприятий. Объясняются цели и задачи, порядок выполнения заданий, представлены образцы анкет и другие бланки.

Предназначен для студентов факультета экономики и управления, очно-заочно обучающихся по специальности 061100 – менеджмент организации. Составлены на кафедре «Менеджмент».

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного аэрокосмического университета.

Рецензент канд. экон. наук Т. И. С о л у н и н а

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Типоведение.....	5
Опросник Кейрси.....	7
Тестирование.....	16
Тест №1 «Темпераменты».....	17
Тест №2 «Умеете ли вы влиять на других?».....	19
Оценка личности.....	21
Ситуация «Составление резюме».....	23
Разработка профессиограммы.....	25
Деловая игра.....	31
Список использованных источников.....	43

ВЕДЕНИЕ

Потребность в специалистах, обладающих глубокими знаниями в области управления, особенно велика в организациях как развивающихся, так и успешно работающих. Основную нагрузку в этой области несут специалисты по управлению персоналом.

Предлагаемое учебное пособие содержит тесты, способствующие определению потенциала человека как человеческого капитала.

В дословном переводе с английского слово «test» означает «испытание», «проба». Человек пользуется тестами с незапамятных времен, хотя слово «тест» ему знакомо еще не было.

Тесты распространены во всем мире. Они применяются в промышленности, армии, в области образования, для определения профессиональной пригодности.

В жизни мы непрерывно занимаемся тестированием. Голос, походка, взгляд, дыхание, манера знакомиться и манера утешать – все это простейшие тесты.

В психологической науке тесты стали занимать подобающее им место не так уж и давно. Прошло чуть более ста лет с тех пор, как знаменитый английский ученый, метеоролог, генетик, криминалист и психолог, близкий родственник Ч. Дарвина Фрэнсис Гальтон выдвинул идею точного измерения характера и умственных способностей. Целью его опытов было получение психологической характеристики человека.

Само же слово «тест» вошло в психологию с легкой руки американского психолога Дж. М. Кеттелла после опубликования в 1890 году одной из его статей. Широко употребляться тесты стали в начале нашего века.

ТИПОВЕДЕНИЕ

*Не пытайся изменить другого человека,
если видишь, что он отличается от тебя.*

Главное богатство человечества – люди – все больше рассматривается как одна из главных составляющих успеха процветающих компаний. Добиться успеха можно только при полном взаимодействии заказчиков, поставщиков, работающих по найму и нанимателей.

В свою очередь, добиться взаимодействия возможно, только хорошо зная особенности поведения человека в той или иной обстановке. Особенности поведения человека объясняет Типоведение.

Типоведение – упорядоченная, научно обоснованная система, которая свыше сорока лет используется как отдельными людьми, так и организациями для того, чтобы улучшить сотрудничество. В типологии нет хороших или плохих «типов», есть только различия между ними.

Типоведение является в наши дни незаменимым пособием для лучшей организации труда, создания и поддержания моральной обстановки в трудовых коллективах.

Типология имеет 60-летнюю историю. Швейцарский психиатр Карл Густав Юнг высказал мысль о том, что поведение человека носит неустойчивый характер и поддается классифицированию. Основы этой классификации Юнг изложил в работе «Психологические типы», написанной в 1923 году.

В начале столетия Катарина Бриггс, независимо от Юнга, начала классифицировать людей на основе их образа жизни. Вместе со своей дочерью Изабель Бриггс Майерс в тридцатые годы они посвятили ряд работ совершенствованию методов исследования типов личности, предложенных Юнгом. Обе женщины не были психологами по образованию. В 1980 годы типология Юнга приобретает все большую популярность. В Америке организована типологическая ассоциация. Появляется «Индикатор типов Майерс-Бриггс» (МВТИ). Индикатор переведен на многие языки и становится известен во многих странах. В России он стал более известен с переходом к рыночным отношениям.

В 1956 году профессор Калифорнийского университета Дэвид Кейрси разработал опросник на основе методики Майерс-Бриггс.

Опросник Кейрси популярен на биржах труда, пользуется им служба управления персоналом предприятий.

Методика работы с опросником

Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два ответа.

Необходимо прочитать каждое утверждение и выбрать вариант ответа (один из двух предлагаемых).

Вписать знак (+) в соответствующем квадрате регистрационного листа.

Отвечать необходимо быстро, не задумываясь над ответами.

Регистрационный лист к опроснику Кейрси

Фамилия, инициалы _____

Дата _____

1		2		3		4		5		6		7	
a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
x		x		x		x		x			x		x
x			x		x	x		x		x		x	
x		x			x		x		x	x			x
x			x		x	x		x			x	x	
	x	x		x			x		x	x			x
	x		x		x	x		x		x			x
x		x			x		x		x		x		x
	x	x			x		x	x		x			x
x			x		x	x			x		x		x
	x		x		x		x	x		x		x	

Сумма *a* и *b*

6	4	5	5	2	8	5	5	6	4	6	4	3	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Сумма *a* и *b* по столбцам

1		2+3		4+5		6+7	
5	5	7	13	11	9	9	11
E	I	S	N	T	F	J	P

Выделить большее число. При равном значении выделить правое.

ОПРОСНИК КЕЙРСИ

1. В компании (на вечеринке) вы:
 - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев,
 - б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.
2. Вы человек скорее:
 - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать,
 - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как, по-вашему, что хуже:
 - а) «витать в облаках»,
 - б) придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию:
 - а) принципов, законов,
 - б) эмоций, чувств.
5. Вы более склонны:
 - а) убеждать,
 - б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать:
 - а) выполняя все точно в срок,
 - б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:
 - а) довольно осторожно,
 - б) внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) вы:
 - а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости,
 - б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. Вас более привлекают:
 - а) здравомыслящие люди,
 - б) люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее:
 - а) то, что происходит в действительности,
 - б) те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
 - а) требования закона, чем обстоятельства,
 - б) обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, вы склонны:
 - а) соблюдать формальности, этикет,
 - б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее:
 - а) точный, пунктуальный,
 - б) неторопливый, медлительный.
14. Вас больше беспокоит необходимость:
 - а) оставлять дела незаконченными,
 - б) непременно доводить дела до конца.
15. В кругу знакомых вы, как правило:
 - а) в курсе происходящих там событий,
 - б) узнаете о новостях с опозданием.
16. Повседневные дела вам нравится делать:
 - а) общепринятым способом,
 - б) своим оригинальным способом.
17. Предпочитаю таких писателей, которые:
 - а) выражаются буквально, напрямую,
 - б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. Что вас больше привлекает:
 - а) стройность мысли,
 - б) гармония человеческих отношений.
19. Вы чувствуете себя увереннее:
 - а) в логических умозаключениях,
 - б) в практических оценках ситуаций.
20. Вы предпочитаете, когда дела:
 - а) решены и устроены,
 - б) не решены и пока не улажены.
21. Как, по-вашему, вы человек скорее:
 - а) серьезный, определенный,
 - б) беззаботный, беспечный.
22. При телефонных разговорах вы:
 - а) заранее не продумываете все, что нужно сказать,
 - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23. Как вы считаете, факты:
 - а) важны сами по себе,
 - б) как проявления общих закономерностей.
24. Фантазеры, мечтатели обычно:
 - а) раздражают вас,
 - б) довольно симпатичны вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
 - а) хладнокровный,
 - б) вспыльчивый, горячий.

26. Каким, по-вашему, хуже быть:
- а) несправедливым,
 - б) беспощадным.
27. Обычно вы предпочитаете действовать:
- а) тщательно оценив все возможности,
 - б) полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее:
- а) покупать что-либо,
 - б) иметь возможность купить.
29. В компании вы, как правило:
- а) первым заводите беседу,
 - б) ждете, когда с вами заговорят.
30. Здравый смысл:
- а) редко ошибается,
 - б) часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает:
- а) практичности,
 - б) воображения.
32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:
- а) принятыми нормами,
 - б) своими чувствами, ощущениями.
33. Вы человек скорее:
- а) твердый, чем мягкий,
 - б) мягкий, чем твердый.
34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
- а) умение методично организовать,
 - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
35. Вы больше цените:
- а) определенность, законченность,
 - б) открытость, многовариантность.
36. Новые и нестандартные отношения с людьми:
- а) стимулируют, придают вам энергии,
 - б) утомляют вас.
37. Вы чаще действуете как:
- а) человек практического склада,
 - б) человек оригинальный, необычный.
38. Вы более склонны:
- а) находить пользу в отношениях с людьми,
 - б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит вам больше удовлетворения:
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса,
 - б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.
40. Вы руководствуетесь более:
- а) рассудком,
 - б) велениями сердца.
41. Вам удобнее выполнять работу:
- а) по предварительной договоренности,
 - б) которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь:
- а) на организованность, порядок,
 - б) на случайность, неожиданность.
43. Вы предпочитаете иметь:
- а) много друзей на непродолжительный срок,
 - б) несколько старых друзей.
44. Вы руководствуетесь в большей степени:
- а) фактами, обстоятельствами,
 - б) общими положениями, принципами.
45. Вас больше интересует:
- а) производство и сбыт продукции,
 - б) проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- а) «Вот очень логичный человек»,
 - б) «Вот тонко чувствующий человек».
47. Вы более цените в себе:
- а) невозмутимость,
 - б) увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать:
- а) окончательные и определенные утверждения,
 - б) предварительные и неоднозначные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
- а) после принятия решения,
 - б) не ограничивая себя решениями.
50. Общаясь с незнакомыми, вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы,
 - б) не всегда находите общие темы для разговора.
51. Вы больше доверяете:
- а) своему опыту,
 - б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком:
- а) более практичным, чем изобретательным,
 - б) более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает большего одобрения:
- а) рассудительный, здравомыслящий человек,
 - б) человек глубоко переживающий.
54. Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным,
 - б) сочувствовать людям.
55. Что, по-вашему, предпочтительней:
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено,
 - б) предоставить событиям идти своим чередом.
56. Отношения между людьми должны строиться:
- а) на предварительной взаимной договоренности,
 - б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон. Вы:
- а) торопитесь подойти первым,
 - б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
58. Что вы цените в себе больше:
- а) развитое чувство реальности,
 - б) пылкое воображение.
59. Вы больше придаете значения:
- а) тому, что сказано,
 - б) тому, как сказано.
60. Что выглядит большим заблуждением:
- а) излишняя пылкость, горячность,
 - б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
61. Вы в основном считаете себя:
- а) трезвым и практичным,
 - б) сердечным и отзывчивым.
62. Какие ситуации привлекают вас больше:
- а) регламентированные и упорядоченные,
 - б) неупорядоченные и нерегламентированные.
63. Вы человек скорее:
- а) педантичный, чем капризный,
 - б) капризный, чем педантичный.
64. Вы чаще склонны:
- а) быть открытым, доступным людям,
 - б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях вы предпочитаете:
- а) буквальность, конкретность,
 - б) образность, переносный смысл.
66. Что для вас труднее:
- а) находить общий язык с другими,
 - б) использовать других в своих интересах.
67. Чего бы вы себе больше пожелали:
- а) ясности размышлений,
 - б) умения сочувствовать.
68. Что хуже:
- а) быть неприхотливым,
 - б) быть излишне привередливым.
69. Вы предпочитаете:
- а) запланированные события,
 - б) незапланированные события.
70. Вы склонны поступать скорее:
- а) обдуманно, чем импульсивно,
 - б) импульсивно, чем обдуманно.

Регистрационный лист к опроснику Кейрси

Фамилия, инициалы _____

Дата _____

1		2		3		4		5		6		7	
a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b

Сумма *a* и *b*

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Сумма *a* и *b* по столбцам

1	2 + 3	4 + 5	6 + 7				
E	I	S	N	T	F	J	P

Комбинации могут быть:

ESFP	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ISFP	ISFJ	INFJ	INTJ
ESTP	ESTJ	ENFP	ENTP
ISTP	ISTJ	INFP	INTP

E – экстраверсия

S – сенсорный (здравомыслие)

T – мыслительный (логичный)

J – рассудительный (решающий)

I – интроверсия

N – интуиция

F – чувство

P – воспринимающий
(импульсивность)

Тип темперамента

SP – Дионисий	Свобода, способность реакций, стремление следовать собственным импульсам. (Музыканты, танцоры, игроки, постоянное совершенствование).
SJ – Эпиметей	Чувство долга, стремление занять достойное место в определенной социальной структуре. (Воспитатели, учителя нач. классов, библиотекари. Четкая система ценностей).
NF – Аполлон	Стремление быть самим собой, иметь ценность в собственных глазах. (Психологи, психиатры, психотерапевты, худ. литература, поэзия).
NT – Прометей	Редко встречается среди людей, поиск себе подобных. (Способность выводить свои законы, новаторы, ученые, лепка, дизайн, кардиология, криминалистика, менеджмент, но не торговцы, сфера услуг).

Психологический портрет

Тип темперамента	Психологический портрет	
SP Дионисий	ESFP ISFP ESTP ISTP	Тамада Художник Антрепренер Мастер
SJ Эпиметей	ESFJ ISFJ ESTJ ISTJ	Торговец Хранитель традиций Администратор Опекун
NF Аполлон	ENFP INFP ENFJ INFJ	Журналист Романтик Педагог Предсказатель
NT Прометей	ENTP INTP ENTJ INTJ	Изобретатель Архитектор Фельдмаршал Исследователь

Список использованных источников

1. Креггер, О. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / О. Креггер, Дж.М. Тьюсон; пер. с англ. – М.: Персей, Вече, АСТ, 1995. – 560 с.

2. Овчинников, Б.В. Ваш психологический тип / Б.В. Овчинников, К.В. Павлов, И.М. Владимирова. – СПб: Изд-во «Андреев и сыновья», 1994. – 235 с.

ТЕСТИРОВАНИЕ

Тест (от англ. проверка) – система заданий, позволяющих измерить уровень развития определенного психического процесса или свойств личности. Применяется в научно-исследовательских и практических целях.

Для проведения исследования необходимы:

- 1) комплекс опробованных заданий;
- 2) четкая стандартизация внешних условий тестирования;
- 3) наличие системы оценивания и интерпретации получаемых результатов;
- 4) использование при оценке определенных норм, которыми являются средние показатели выполнения данного теста представительной выборкой испытуемых;

Тестовые оценки имеют относительный характер.

Существуют следующие основные сферы тестирования:

- а) образование;
- б) профессиональная подготовка и отбор;
- в) психологическое консультирование.

Тесты могут быть личностные, интеллекта, успеваемости, способностей.

Тесты могут быть аппаратными, бланковыми, устными, индивидуальными, групповыми.

Тест № 1 ТЕМПЕРАМЕНТЫ

Предложено 12 утверждений. Определить ответом «да» или «нет», относится ли каждое из них к вам.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

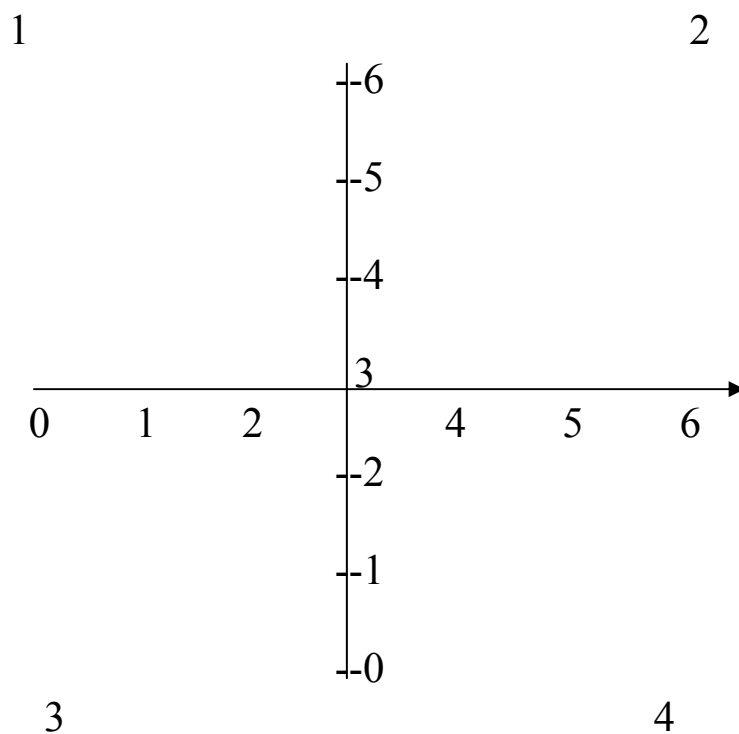
Обработка данных

Сумма «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму «да» всех четных – по вертикали (снизу вверх). Определите координаты своих показателей, а по ним – тип темперамента:

- сектор 1 – холерический тип;
- сектор 2 – сангвинический тип;
- сектор 3 – флегматический тип;
- сектор 4 – меланхолический тип.

Если точка располагается поблизости от пересечения осей, то это означает, что у вас смешанный тип темперамента.

Ярко выраженные темпераменты встречаются нечасто.



1. Холерик – тип темперамента, проявляющийся в бурных эмоциях, резкой смене настроения, неуравновешенности и истощаемости.

2. Сангвиник – тип темперамента, характеризующийся подвижностью, стремлением к частой смене впечатлений, отзывчивостью и общительностью.

3. Флегматик – тип темперамента, проявляющийся в медлительности, устойчивости интересов и стремлений, слабом внешнем выражении субъективных состояний.

4. Меланхолик – тип темперамента, характеризующийся легкой ранимостью, склонностью глубоко переживать даже незначительные события при вялом внешнем реагировании. (Павлов И.П. Тормозной тип нервной системы. ТЗ. Кн.2. 86 с.).

Характер – качества личности, обобщающие взаимосвязанные и потому наиболее отчетливо проявляющиеся в различных видах деятельности свойства личности. Характер – «каркас личности» и ее подструктура, наложенная на ее остальные подструктуры. Бесхарактерность – тоже проявление характера.

Темперамент – качества личности, сформировавшиеся в личном опыте человека на основе генетически обусловленного его типа нервной системы и в значительной мере определяющие стиль его деятельности.

Тест № 2 «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?»

Основа основ в профессии менеджера, любого делового человека – умение влиять на окружающих. Можете ли вы повести людей за собой или вам необходимо развивать эту черту характера? Поможет вам определить это тест.

Отвечать на вопросы необходимо «да» или «нет».

Вопросы

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Обработка результатов

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите себе по 5 баллов.

Ключ:

Ответ «да» – вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13.

Ответ «нет» – вопросы 2, 8, 9.

Диагноз и консультация психолога

От 35 до 65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный.

30 и меньше баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы не любите ничего делать через силу.

Список использованных источников

1. Щебетенко, А.И. Тесты для делового человека и для всех / А.И. Щебетенко. – Пермь: Алгос-Пресс, 1995. – 197 с.

ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ

Используя оценочный лист в виде семантического дифференциала, необходимо:

1. Оценить себя. Для этого определите свои координаты на каждой строке дифференциала, поставив соответствующую точку в зависимости от близости к левому или правому критерию. После этого соедините все полученные точки – и вы получите свой личностный профиль.

2. Пусть вас оценит кто-либо из коллег по тому же принципу.

3. Сравните два профиля и получите информацию для размышления.

Часто случается так, что мы о себе имеем совсем другое представление, чем окружающие.

1-й вариант

	3	2	1	1	2	3	
Оптимист							Пессимист
Внушает доверие							Вызывает недоверие
Понятный							Непонятный
Тактичный							Бестактный
Непринужденный							Скованный
Самостоятельный							Несамостоятельный
Уверенный в себе							Неуверенный в себе
Смелый							Робкий
Общительный							Замкнутый
Активный							Пассивный
Отзывчивый							Равнодушный
Доверчивый							Подозрительный
Уступчивый							Неуступчивый
Альтруист							Эгоист
Эрудированный							Ограниченный

2-й вариант

	3	2	1	1	2	3	
Оптимист							Пессимист
Внушает доверие							Вызывает недоверие
Понятный							Непонятный
Тактичный							Бестактный
Непринужденный							Скованный
Самостоятельный							Несамостоятельный
Уверенный в себе							Неуверенный в себе
Смелый							Робкий
Общительный							Замкнутый
Активный							Пассивный
Отзывчивый							Равнодушный
Доверчивый							Подозрительный
Уступчивый							Неуступчивый
Альтруист							Эгоист
Эрудированный							Ограниченный

СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ»

Описание ситуации

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Постановка задачи

Составьте резюме.

Методические указания

Прежде чем приступить к резюме, необходимо провести инвентаризацию личной жизни, а именно: подвести итог сделанному в жизни на данный момент.

Составить личный дневник прошедшего времени.

Писать надо очень откровенно, дневник никому не показывается.

Например:

1. Мое участие в общественной жизни – театральный кружок, староста класса, группы и т.д.
2. Где я учился – авиамодельный кружок, художественная школа, музыкальная школа и т.д.
3. Образование – школа, лицей, гимназия и т.д.
4. Что я умею хорошо делать – организовать коллектив, писать, декламировать, чистить картошку, ремонтировать сантехнику, вязать и т.д.
5. Награды и поощрения – грамоты, медали, значки и т.д.
6. Хобби и увлечения – коллекционирование марок, пение в хоре, чтение и т.д.

После написания дневника видно, что человек много умеет и сделано немало, либо наоборот, ничего не умеет и ничего-то еще не сделано полезного.

Сведения о себе используются в соответствии с необходимостью, выбором работы, написанием резюме.

Резюме – информация о себе, предоставляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем.

Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм.

Пример

Ф. И. О.	Адрес, Телефон № сот. тел.
Личные сведения	Возраст Семейное положение Наличие детей
Цель	На какую должность претендуете Ожидаемая заработная плата
Образование (в обратном хронологическом порядке)	200...-200...гг. (укажите год выпуска) Название организации, факультет, основные дисциплины
Дополнительное образование (любое)	200...-200...гг. (укажите год выпуска) Название организации, факультет, основные дисциплины
Опыт работы (в обратном хронологическом порядке)	200...-200...гг. Название организации, должность, основные обязанности
Знание иностранных языков	Англ., нем., фр., др. Со словарем – Разговорный – Свободно –
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав – авто, мото, водн. трансп.
Общественная деятельность	Выполнение функций – староста, профсоюз, СТЭМ и др.
Интересы	Коллекционирование, спорт, музыка, туризм и др.

РАЗРАБОТКА ПРОФЕССИОГРАММЫ

Профессиограмма составляется на основе наблюдения за работником в процессе труда. С этой целью проводится хронометраж, фотография рабочего времени, психофизиологические измерения, социометрия и построение социограмм.

Матрица профессиографического исследования

1. Описание перечня обязанностей исследуемых специалистов по нормативным документам и результатам диагностического собеседования

- 1.1 Название нормативного документа, время его издания.
- 1.2 Цель деятельности (что в итоге должно получиться).
- 1.3 Задачи деятельности специалиста или обязанности по нормативным документам (что должен делать?).

- Для решения этих задач специалист должен:
- собирать информацию _____
 - передавать информацию _____ в том числе с помощью современных технических средств _____
 - анализировать информацию _____
 - преобразовывать информацию (разрабатывать проекты, решения и т.п.) _____
 - составлять документы _____
 - обмениваться информацией _____
 - устанавливать контакты со специалистами:
 - внутри организации _____
 - с внешними организациями _____
 - осуществлять совместную деятельность со специалистами:
 - внутри организации _____
 - со специалистами внешних организаций _____

- отстаивать свою точку зрения перед аудиторией _____
- организовывать экспертные процедуры или участвовать в них:
 - внутри организации _____
 - с привлечением внешних специалистов _____

1.4 Операциональная составляющая деятельности.

1.4.1 Описание выполняемых действий и используемых в связи с этим средств деятельности (например, сбор информации может осуществляться на основе имеющейся по конкретному вопросу нормативной документации, литературы или с помощью информационных систем, обработки входящей корреспонденции, публикаций в средствах массовой информации и т.п.).

1.4.2. Перечень конкретных навыков, умений, знаний, необходимых для выполнения работы:

- пользование информационными системами,
- работа с использованием оргтехники,
- умения, связанные с делопроизводством,
- навыки делового общения _____

(дописать, что необходимо)

- знание документов (перечислить основные):

– знание процедур (перечислить, какие):

(дописать, что необходимо)

1.5. Организационные основы деятельности.

1.5.1. Режим работы _____

1.5.2. Работа _____

(в одном помещении, в одном здании или на разных территориях)

1.5.3. Перед кем и за что отвечает _____

1.5.4. Имеются ли в подчинении исполнители (их количество) _____

1.5.5. Форма оплаты труда и материального поощрения _____

1.5.6. Возможности вертикального и горизонтального внутри-организационного перемещения _____

1.5.7. Необходимость профессионального совершенствования _____

1.5.8. Степень самостоятельности в постановке производных целей (самостоятельность в определении целей собственной деятельности): _____

- все определяет сам,
- большую часть проблем,
- иногда проявляет самостоятельность,
- никогда.

1.5.9. Степень делегированности специалисту основных управленческих функций в общей структуре его деятельности.

Функции	Не имеет подобных полномочий	Частично	В полном объеме
Планирование собственной деятельности			
Планирование работы коллектива			
Организация собственной деятельности			
Организация деятельности коллектива			
Контроль результатов собственной деятельности			
Контроль результатов деятельности других членов коллектива			

1.5.10. Степень самостоятельности в принятии решений:

- в отношении всех проблем в рамках своей компетенции,
- в отношении большей части проблем,
- иногда,
- никогда.

2. Требования к некоторым психическим процессам

Работа предполагает:

- частую смену:
 - видов деятельности,
 - объектов деятельности;
- высокую концентрацию внимания;
- темп деятельности (высокий, средний, низкий);
- деятельность в условиях неопределенности в отношении целей, задач, способов, средств их решения:
 - неопределенность повышена,
 - не более чем в других видах деятельности;
- запоминание информации:
 - кратковременное,
 - долговременное в объемах:
 - значительных,
 - средних,

- незначительных;
- оперативное воспроизведение информации:
 - по широкому кругу вопросов,
 - по ограниченному кругу вопросов,
 - по узкому кругу вопросов;
- волевою регуляцию эмоционального состояния:
 - часто,
 - иногда,
 - редко;
- деятельность при возможности санкций со стороны партнеров по взаимодействию:
 - при наличии принципиальных противоречий,
 - при возникновении даже незначительных трений;
- типичные противоречия при взаимодействии по:
 - вертикали:

– горизонтали:

- стандартизованность решаемых задач:
 - высокая,
 - средняя,
 - низкая.

Ошибка при выполнении профессиональных обязанностей выявляется:

- легко, быстро, сразу,
- выявление затруднено,
- имеет отдаленные последствия.

Ошибка при выполнении профессиональных обязанностей имеет, как правило:

- значительные социальные последствия,
- ограниченные социальные последствия,
- особых последствий не имеет,
- когда как.

Работа осуществляется в условиях, препятствующих концентрации внимания:

- часто,

- редко,
- никогда.

Работа осуществляется в условиях, провоцирующих перевозбуждение:

- часто,
- редко,
- никогда.

Профессиональные задачи осуществляются на фоне противодействия других людей:

- часто,
- редко,
- никогда.

3. Профессиональная подготовка

3.1. Требования к уровню профессиональной подготовки _____

3.2. Формы профессиональной подготовки _____

3.3. Возможности и формы повышения квалификации _____

Дополнительные замечания _____

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Игра как род деятельности человека имеет большое значение в формировании личности, особенно в детстве и отрочестве.

Для обучения и научно-исследовательских целей применяются деловые игры.

Деловые игры – это метод имитации профессиональной деятельности путем игры по заданным правилам человека или группы людей. Деловая игра оптимизирует формальный аспект деятельности, повышает творческую активность, межличностное общение.

Учитывая актуальность изучаемых тем дисциплины, и способ обучения должен быть активным, передовым, чтобы создать определенный эмоциональный настрой, повышенную творческую активность.

Групповые методы занятий, направленные на решение самых различных задач, распространены во всем мире.

Моделью игры служат макроэкономические функции производства и потребления, спроса и предложения, потребительского удовлетворения.

Сценарий игры включает роли, в соответствии с которыми участник принимает решения во имя общей цели.

Описание деловой игры **«ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА»**

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны – претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендую-

щему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должность на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами учебника [1].

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно на основе места работы или прохождения практики либо составления модели вымышленной организации.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним – экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл.1).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда – об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме – одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача – привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено.

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен в табл.2.

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен в табл. 3.

8. Письмо – приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде, по почте, на фирменном бланке.

Пример:

Кому: _____

Адрес: _____

Приглашение на собеседование по вопросу найма кандидата на вакантную должность.

Уважаемый _____
(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с вами в 17.00, во вторник, 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы по данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро _____ (платформы _____) до нашего здания.

Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата

Тел. _____

Искренне Ваш _____

Ф.И.О., должность

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 4.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке – формальной или неформальной – будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования – выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

- 1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
- 2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
- 3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

- 1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
- 2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;
- 3) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью

можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл.5. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности – с другой.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.

2. Преподаватель за неделю до аудиторного занятия дает задание изучить темы из учебника «Управление персоналом организации», указанные в разделе «Методические указания по проведению деловой игры», объясняя цели и задачи деловой игры.

3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы из остальных участников. Одна из групп представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая – представителей конкретной, выбранной участниками организации (руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты» и группа «Специалисты»).

4. Экспертная группа оценивает разработанные той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.

5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:

П.1. – совместно обе группы;

Специалисты – пп. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14;

Претенденты – пп. 4, 5, 6, 12.

6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

7. По п. 12 – проведение собеседования – отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3-4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

8. Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

Таблица 1

Личностная спецификация

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказанные
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, смекалка, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)			
4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)			
5. Интересы (к конструированию, общественной работе, к власти, деньгам, престижу, карьере)			
6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)			
7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

Анкета кандидата на вакантную должность

Личные данные				
1. Ф.И.О.				
2. Адрес				
3. Телефон				
4. Год рождения				
5. Пол				
6. Семейное положение				
Образование				
1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?				
Обычная средняя школа				
Специальная школа				
Укажите специализацию				
ПТУ \ Техникум				
2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент				
Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент	
3. Уровень работы на компьютере				
4. Какими языками Вы владеете?				
Английский	свободно	хорошо	удовлетвор.	
Немецкий	свободно	хорошо	удовлетвор.	
Французский	свободно	хорошо	удовлетвор.	
5. Есть ли у Вас водительские права?				
Сведения о работе				
1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?				
Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете \ работали:
- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Деньги | Для интеллекта, развития |
| Для получения опыта | Карьера |
| | Другое _____ |
3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:
- | | |
|--|--------------|
| Финансы | Продажи |
| Маркетинг | Кадры |
| Консалтинг | Производство |
| Научные исследования | Реклама |
| Еще не определился \ Не имеет значения | |
4. Какой тип фирмы Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?
- Российская фирма с небольшим штатом
 - Крупное российское предприятие с большим штатом
 - Совместное предприятие с небольшим штатом
 - Совместное предприятие с большим штатом
 - Иностранная фирма с большим штатом
 - Не имеет значения
5. Ожидаемая величина зарплаты
6. Почему Вы отдали предпочтение именно этой организации?
- Хорошая зарплата
 - Имидж компании
 - Рекомендации друзей
 - Высокое качество продукции \ услуг компании
 - Привлекательная область деятельности
 - Другое _____
7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:
- Самостоятельно
 - При помощи родственников
 - Через службы занятости
 - При помощи друзей
 - Через объявление
 - На дне карьеры
 - Другое _____
8. Подпись, дата

Карточка для собеседования

Организация	Должность	
Фамилия Имя Отчество Год рождения Пол.....Национальность.....Гражданство..... Адрес Место работы Должность Специализация		
Образование	Учебное заведение	
Спец. по образованию		
Ин. язык – степень владения		
Телефоны: служ.....	дом.....	
Доп. свед.		
Ф.И.О.	Дата	Подпись

**Система методов оценки и отбора претендентов
(сравнительная характеристика)**

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1.Интеллект				++	+	++
2.Эрудиция	+		++			+
3.Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7.Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.Внешний вид и манеры					++	
9.Мотивация					++	

«+» – рекомендуемый метод.

«++» – наиболее эффективное использование метода.

Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие) – 1 2 3 4 5 +	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Ин. языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Понятливость Смышленость Сообразительность Гибкость		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Список использованных источников

1. Управление персоналом организации: практикум \ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 296 с.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Практикум

Составитель *Свиридова Галина Борисовна*

Редактор Т. К. К р е т и н и н а
Компьютерная верстка Т. Е. П о л о в н е в а

Подписано в печать 14.08.06 г. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 2,5. Усл. кр.-отт. 2,6. Уч.-изд.л. 2,75.

Тираж 200 экз. Заказ . Арт. С–70/2006.

Самарский государственный
аэрокосмический университет.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

Изд-во Самарского государственного
аэрокосмического университета.
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «СА-
МАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

САМАРА 2006