

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕ-
РАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра управления и маркетинга

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
СЕМИНАРСКИХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
АСПИРАНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ И ЛИЧНОСТИ»
для аспирантов**

Краснодар, 2015

Методические указания для проведения семинарских, практических занятий аспирантов по дисциплине «Планирование развития карьеры и личности» для аспирантов разработаны доцентом кафедры управления и маркетинга Калитко С.А., старшим преподавателем кафедры управления и маркетинга Дауновой А.Ч.

Рецензент, к.э.н., профессор кафедры менеджмента факультета управления КубГАУ **И.Н. Путилина**

1 Цель и задачи дисциплины «Планирование развития карьеры и личности»

Цель изучения дисциплины – научиться управлять карьерой и карьерными процессами на уровне индивида, организации и общества.

Задачи изучения дисциплины:

- определить сущность, виды карьеры и возможности управления ею;
- выявить специфику карьерных процессов, закономерности их проявления, факторы, влияющие на их ход;
- рассмотреть современные тенденции исследования карьеры и карьерных процессов;
- определить сущность управленческого воздействия на ход карьерных процессов со стороны всех субъектов управления
- проанализировать практическую деятельность организации по управлению персоналом с точки зрения управления карьерными процессами;
- сформулировать рекомендации по планированию деловой карьеры и реализации карьерных целей.

ТЕМА 1. Определение навыков управляющего

Задание 1. Определение навыков управляющего.

Цель задания. Систематизировать представления о наиболее значимых навыках для руководителей различных звеньев управления.

Содержание задания. Используя приведённую в таблице иерархию навыков по значимости для руководителей низового, среднего и высшего уровня, обосновать важность и первостепенность тех или иных из них для каждого из уровней управления.

Задание.

Указать, какие из предложенных навыков требуются от управляющих соответственно низового, среднего и высшего уровня, подкрепив решение соответствующим обоснованием (табл. 1).

Таблица 1 – Навыки управляющего

Степень значимости	А	Б	В
1	Умение спланировать подчинённых	Технологические навыки	Умение предвидеть
2	Умение планировать	Умение спланировать подчинённых	Умение спланировать подчинённых
3	Технологические навыки	Умение проявлять инициативу	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе людей
5	Умение предвидеть	Умение планировать	Умение планировать
6	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение воспитывать подчинённых	Умение быстро принимать оптимальные решения

Ответ: руководитель низового уровня – вариант _____;
руководитель среднего уровня – вариант _____;
руководитель высшего уровня – вариант _____.

Обоснование ответа.

Задание 2. Управленческие воздействия.

Цель задания. Раскрыть круг обязанностей управляющего в принятии решений.

Содержание задания. Ознакомиться с предложенной ситуацией и вариантами управленческих действий. Сделав выбор, аргументировать его соответствующими пояснениями. Дать как можно более полный ответ на предложенные вопросы.

Методические указания по выполнению задания.

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности, исполнение указаний, решение, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчинённых и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать чётких указаний, не определить конкретные цели.

Задание.

Как должен действовать управляющий в случаях реализации указаний вышестоящих органов? Какой вариант действий выбрать? Почему другие варианты действий нельзя считать приемлемыми?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие чётких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

Ответ: вариант _____.

Обоснование ответа.

Задание 3. Стимулирование интереса к работе.

Цель задания. Выявить решающие факторы успеха в усилении трудовой мотивации.

Содержание задания. Ознакомиться с приводимыми ниже вариантами стимулирования интереса к работе и выделить наиболее эффективные из них, обосновав свой выбор.

Задание.

Выберите три варианта наиболее существенного повышения интереса к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

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

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

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

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

Е. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Ответ: _____.

Обоснование вариантов решения.

Задание 4. Удовлетворённость работой.

Цель задания. Составить чёткое представление о возможности достижения удовлетворённости трудом при выполнении определённой работы.

Содержание задания. Ознакомиться с ситуацией и вариантами её разрешения. Прокомментировать последствия каждого выбора. Выделить наиболее оптимальное решение. Обосновать свой ответ.

Задание.

Выбрать один из трёх вариантов разрешения ситуации.

Один из Ваших подчинённых заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как Вы отреагируете на подобное заявление подчинённого?

А. Установлю, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

Б. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Объясню, что удовлетворённость работой определяется тем, как к ней относиться и как её выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Ответ: _____.

Обоснование ответа.

ТЕМА 2. Направленность руководства. Действия руководителя в критических ситуациях

Задание 1. Оценка действий руководителя в критических ситуациях.

Цель задания. Выявить основные позиции при принятии решений руководителем и проследить взаимосвязь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности.

Содержание задания. Ознакомившись с вариантами предложенных решений, выбрать наиболее правильный, на Ваш взгляд, при выходе из критических ситуаций, возникающих в процессе взаимодействия руководителя с подчинёнными.

Ситуация 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, даёт срочное задание Вашему подчинённому, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчинённому отложить выполнение текущей работы.

Б. Всё зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчинённому своё несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной.

Г. В интересах дела предложу подчинённому выполнить начатую работу.

Ситуация 2.

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3.

Между двумя Вашими подчинёнными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4.

В самый напряжённый период завершения производственного задания в бригаде совершён неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5.

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчинённым.

Г. Четвёртый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не предаёт большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчинёнными.

Ситуация 6.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится чётко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвёртый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7.

Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчинёнными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чём-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринуждённым и внимательным к другим.

Ситуация 8.

Подчинённый второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как бы Вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублём.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение «треугольника». В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9.

Подчинённый игнорирует Ваши советы и указания, делает всё по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать с этим подчинённым в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчинённым, потом решу, как поступить.

Ситуация 10.

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришёл новый руководитель, приглашённый со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьёз доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11.

В самый напряжённый период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчинённых занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмёте эту работу, а Вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надёжного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12.

У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы Вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13.

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин. Вы вызвали к себе в кабинет подчинённого для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчинённый же пришёл вовремя и ждёт Вас.

Как Вы начнёте беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений по поводу его опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчинённым и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу её на другое время.

Ситуация 14.

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счёт в связи с бракосочетанием.

Почему на четыре? – спрашиваете Вы.

А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает рабочий и подаёт заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчинённый выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчинённому отработать четвёртый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15.

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать.

Как Вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите её, она у меня на столе, и сделайте всё, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтёру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идёт к дежурной медсестре. Завтра разберёмся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16.

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчинёнными.

Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчинённые доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвёртый: «Это правильно, но всё же лучшими стимулами в работе являются чёткий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17.

Вы – начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути Вы пойдёте?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18.

В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас нет.

Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19.

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чём».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на моё имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20.

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода, Ещё не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва ещё два часа. Идя по коридору, Вы видите трёх рабочих Вашего цеха, которые о чём-то оживлённо беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин., Вы видите ту же картину.

Как Вы себя поведёте?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чём идёт разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 2.

Цель задания. Выявить типы склонностей или ориентаций руководителя производства на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми.

Содержание задания. Подсчитать количество ответов, воспользовавшись предложенной таблицей, и проанализировать результаты тестирования, определив характеристики типов ориентации руководства.

Методические указания по выполнению задания.

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами,

как позиция личности в коллективе, степень соответствия её интересов и мотивов деятельности коллектива.

Выбор того или иного решения каждой из предложенных ситуаций, а их четыре варианта – **А, Б, В, Г**, зависит от понимания испытуемым предложенной ситуации, от ориентации на свой опыт, от того какими доминирующими интересами и мотивами руководствуется при ответе.

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентаций руководителя производства на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С – ориентация на самого себя;

О – ориентация на официальную субординацию.

Подсчитав количество ответов, можно составить некоторое представление об испытуемом как о личности, обладающей определёнными склонностями так или иначе решать вопросы управленческой деятельности, когда речь идёт о взаимоотношениях в коллективе. Предложенные варианты решений могут быть дополнены и другими.

Задание.

Проверьте свой выбор: ответы на ситуации.

Воспользовавшись таблицей 2, определите преобладающий в Ваших ответах тип ориентации.

Таблица 2 – Ключ к определению типа ориентации руководства

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В

12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Проанализировав результаты, охарактеризуйте существующие типы ориентации руководства, отметьте сильные и слабые стороны каждого из них (табл. 3).

Таблица 3 – Характеристика типов ориентации руководства

Д	Сильные стороны	
	Слабые стороны	
П	Сильные стороны	
	Слабые стороны	
С	Сильные стороны	
	Слабые стороны	
О	Сильные стороны	
	Слабые стороны	

ТЕМА 3. Мотивация персонала

Оценить рассмотренные теории с точки зрения практики применения в управлении.

Два подхода к изучению теории мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак Клелланда.

Второй подход описывает теории процесса мотивации. В этих теориях говорится о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Это теория ожиданий В. Врума, теории мотивации Портера–Лоуера и Д. Мак Грегора.

Теория мотивации Маслоу.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- *физиологические* потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в *безопасности* и уверенности, т. е. защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться;
- необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство “локтя” и поддержка;
- потребности в *статусе и уважении*, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность в *самоактуализации*, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей – первичные, а следующие три – вторичные.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды на, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритет-

ны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высокого уровня. Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Мак Клееланда.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления, значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клееланд. Согласно его утверждению, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- стремлению к успеху;
- стремлению к власти;
- стремление к признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности. Согласно теории Мак Клееланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут сделать это при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Герцберга.

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Первая группа факторов (гигиенические факторы)

связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа.

Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью работы, руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Герцберга, соответствуют физиологическим потребностям: потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

ТЕМА 4. Составление резюме

Задание. Составление резюме.

Цель задания. Изучить особенности составления и анализа резюме.

Содержание задания. На основе методических указаний составить резюме. Проанализировать варианты составления резюме, определить основные требования к его разработке.

Методические указания по выполнению задания.

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определённым требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нём не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведём примерную форму резюме.

	Ф.И.О., адрес, телефон
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность Вы претендуете, Ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	20__ - 20__ гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	20__ - 20__ гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми Вы владеете и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Деловые качества Интересы	

ТЕМА 5. Определение социального типа личности

Цель задания. Определить по предлагаемой методике собственный социальный тип личности.

Содержание задания. Выбрать необходимые варианты предложений, из которых состоит опросник, заполняя при этом регистрационный бланк. Провести первичную обработку и оценку результатов. Проанализировать результаты.

Методические указания по выполнению задания.

Методика, разработанная Д. Кейрси, предназначена для определения особенностей темперамента, которые проявляются как типичные свойства человека.

Вам предлагаются два документа для работы: опросник и регистрационный бланк. Читая опросник, в регистрационном бланке Вы будете оформлять свой ответ.

Каждое из 70 пронумерованных незаконченных предложений имеет два варианта продолжения, обозначенные буквами **а** и **б**.

Внимательно прочтите первое предложение и варианты его продолжения. Выберите тот вариант предложений, который более всего отражает Вашу позицию, убеждение. Если Вы сомневаетесь, какой ответ выбрать, постарайтесь сделать выбор, вспомнив наиболее характерное для Вас поведение в подобных ситуациях. Найдите в регистрационном бланке порядковый номер этого предложения (номер 1). Поставьте знак «+» в клетке с буквенным обозначением, которое отражает выбранный Вами вариант продолжения предложения.

Переходите быстро, подолгу не задумываясь над ответом, не пропуская предложений.

Задание 1.

Выберите один из двух вариантов предложений и отметьте его в регистрационном бланке.

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 проторённой 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 всё точно в срок;
 - б) не связывая себя определёнными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:
- а) довольно осторожно;
 - б) внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) Вы:
- а) остаётесь 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. Предпочитаете 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) серьёзный, определённый;
 - б) беззаботный, беспечный.
22. При телефонных разговорах Вы:
 - а) заранее не продумываете всё, что нужно сказать;
 - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23. Как Вы считаете, факты:
 - а) важны сами по себе;
 - б) есть проявления общих закономерностей.
24. Фразёры, мечтатели обычно:
 - а) раздражают Вас;
 - б) довольно симпатичны Вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
 - а) хладнокровный;
 - б) вспыльчивый, горячий.
26. Как 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) ждёте, 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) твёрдый, чем мягкий;

- б) мягкий, чем твёрдый.
34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
- а) умение методично организовать;
 - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
35. Вы больше всего цените:
- а) определённость, 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 удовольствия:
- 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 договорённости;
 - б) которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь:
- а) на организованность, порядок;
 - б) 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 интересуют:
- а) производство и сбыт продукции;
 - б) проектирование и исследования.
46. Что Вы скорее сочтёте за комплимент:
- а) «Вот очень логичный человек»;
 - б) «Вот тонко чувствующий человек».
47. Вы более цените в себе:
- а) невозмутимость;
 - б) увлечённость.
48. Вы предпочитаете высказывать:

- а) окончательные и определённые утверждения;
 - б) предварительные и неопределённые утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
- а) после принятия решения;
 - б) до принятия решения.
50. Общаясь с незнакомым, Вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
 - б) не всегда находите общие темы в беседе.
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 больше одобрения:
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
 - б) человек, сильно переживающий.
54. Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным;
 - б) сочувствовать людям.
55. Что, по-вашему, предпочтительней:
- а) удостовериться, что всё подготовлено и улажено;
 - б) предоставить событиям идти своим чередом.
56. Отношения между людьми должны строиться:
- а) на предварительной договорённости;
 - б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон, Вы:
- а) торопитесь подойти первым;
 - б) надеетесь, что подойдёт кто-либо другой.
58. Что Вы цените в себе больше:
- а) развитое чувство реальности;
 - б) пылкое воображение.
59. Вы больше придаёте значение:
- 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 неразборчивым, 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.

Задание 2.

Провести обработку и оценку результатов.

В колонке 1 найдите сумму знаков «+» по варианту «а» (табл. 4). Впишите полученное значение под вариантом «а». В этой же колонке найдите сумму знаков «+» по варианту «б». Впишите полученное значение под вариантом «б».

Перенесите полученные данные в графу «Шкала». Суммы различаются между собой на какую-то величину. Сложите попарно: a_2 и a_3 ; a_4 и a_5 ; a_6 и a_7 ; b_2 и b_3 ; b_4 и b_5 ; b_6 и b_7 и полученные значения впишите в соответствующие клетки графы «Шкала».

Из каждой пары полученных сумм выберите наибольшую. В графу «Итоговый результат» внесите букву, соответствующую выбранной наибольшей сумме по каждой колонке.

Итак, Вы получили одну из 16 композиций условных буквенных обозначений. Эта композиция свидетельствует об особенностях социальных свойств человека.

Номер колонки						
1	2	3	4	5	6	7
1 а б	2 а б	3 а б	4 а б	5 а б	6 а б	7 а б
8 а б	9 а б	10 а б	11 а б	12 а б	13 а б	14 а б
15 а б	16 а б	17 а б	18 а б	19 а б	20 а б	21 а б
22 а б	23 а б	24 а б	25 а б	26 а б	27 а б	28 а б
29 а б	30 а б	31 а б	32 а б	33 а б	34 а б	35 а б
36 а б	37 а б	38 а б	39 а б	40 а б	41 а б	42 а б
43 а б	44 а б	45 а б	46 а б	47 а б	48 а б	49 а б
50 а б	51 а б	52 а б	53 а б	54 а б	55 а б	56 а б
57 а б	58 а б	59 а б	60 а б	61 а б	62 а б	63 а б
64 а б	65 а б	66 а б	67 а б	68 а б	69 а б	70 а б
Сумма а ₁ б ₁	∑ а ₂ б ₂	∑ а ₃ б ₃	∑ а ₄ б ₄	∑ а ₅ б ₅	∑ а ₆ б ₆	∑ а ₇ б ₇
Шкала а ₁ =E [] б ₁ =I []	а ₂ + а ₃ = [] = S б ₂ + б ₃ = [] = N		а ₄ + а ₅ = [] = T б ₄ + б ₅ = [] = F		а ₆ + а ₇ = [] = J б ₆ + б ₇ = [] = P	
Итоговый результат						

Совместно с преподавателем даётся характеристика каждого социального типа по трём параметрам: личностные качества, коммуникативные качества, профессионально важные качества (табл. 5).

Таблица 5 – Типичные свойства социального типа личности

Композиция и её название	Личностные качества	Коммуникативные качества	Профессионально в качества
«Администратор»	Чувство долга, рациональность, последо- вательность, целеустрем- лённость, организо- ванность, практичность	Открытость, общи- тельность, умение работать с людьми, умение решать жи- тейские проблемы	Плановость раб- надёжность, испо- тельность, уме- выполнять роли чинённого и рук- дителя * Рекомендуемые фессии: админис- тор, менеджер, м- лер, секретарь, э- дитор, государст- ный служащий, кир, бухгалтер, тролёр
«Опекун»	Сдержанность, замкну- тость, спокойствие, пунк- туальность, основатель- ность, логичность, рацио- нальность, упрямство	Замкнутость, суро- вость	Надёжность, хор- память, требоват- ность, обязатель- * Рекомендуемые фессии: юридические сп- альности (судья, курор, нотариус, хивариус), эконо- налоговый инспе- банковский слу- щий, контролёр, петчер, операт
«Игрок»	Остроумие, энергичность, активность, оптимизм, любопытность, порыви- стость, рисковость, воля	Общительность	Деловитость (сп- ность извлекать п- ду из взаимоотношен- самостоятельно * Рекомендуемые фессии: водите тренер, бизнесм

			геолог, пожарный спасатель, инспектор, следователь, МО
Композиция и её название	Личностные качества	Коммуникативные качества	Профессионально важные качества
«Мастер на все руки»	Энергичность, оптимизм, независимость, рассудительность, рисковость	Независимость, общительность	Самостоятельность, жажда деятельности, самостоятельность образования, сформированность формальностью, способность владеть личным инструментом, склонность к разнообразию, карьерист *
«Фельдмаршал»	Логичность, последовательность, энергичность, самоуверенность	Властолюбивость, требовательность, ценит домашний уют	Склонность к поиску закономерностей, схем, моделей различных технологий, ориентирована на карьеру, работоспособность *
			Рекомендуемые профессии: полярник, геолог, оператор ТЭЦ, испытатель, директор
			Рекомендуемые профессии: военные и административные

«Изобретатель»	Энтузиазм, понятливость, интуитивность	Обязательность, чувство юмора, участливость, доброжелательность, понимает житейские нужды	Широкие интересы в многих сферах деятельности, склонность к новому, нестандартность решений, практическая направленность деятельности, хитрый популяризатор * Рекомендуемые профессии: педагог, администратор, воспитатель, граммист, бизнесмен
Композиция и её название	Личностные качества	Коммуникативные качества	Профессиональные качества
«Учёный»	Спокойствие, самоуверенность, сдержанность, самодостаточность, логичность, способность анализировать и теоретизировать, интуитивность, обучаемость, эрудированность	Некоторая замкнутость, низкие уровни потребности в общении, в социальном одобрении, в званиях и авторитетном положении	Творческие пристрастия, независимость, целеустремлённость, принципиальность * Рекомендуемые профессии: физик, математик, историк, филолог, инженер. Способны занимать руководящие должности, ведущие разрабатывающие концептуальных ходов к решению проблем, однако обязательно связанных с прямым руководством коллективом

«Архитектор»	Интуитивность, склонность к самопознанию, познанию законов природы, широкая эрудиция, относительная высокомерность	Относительная замкнутость, избегает шумных компаний, чувствует и понимает других людей	Источник новых синтетических с ума * Рекомендуемые профессии: философ, археолог, конструктор, скульптор, дизайнер, сценарист, реставратор, дельер
«Педагог»	Хорошая память, хорошее внимание, человек настроения, оптимизм, жизнерадостность, творческая направленность	Общительность, обаятельность, чуткость, авторитетность, уважительность	Организаторские способности, лидерские способности, ответственность, хорошо понимает детей * Рекомендуемые профессии: репетитор, тренер, педагог, воспитатель, практический психолог
Композиция и её название	Личностные качества	Коммуникативные качества	Профессиональные важные качества
«Писатель»	Склонность к самопознанию и саморазвитию, богатое воображение, чувствительность к слову, потребность в любви и признании, интуитивность	Умение ценить дружбу, стремление к гармонии человеческих взаимоотношений	Аналитический * Рекомендуемые профессии: писатель, врач, журналист, литературовед, киновед
«Журналист»	Энтузиазм, оптимизм, широкая эрудиция, чувствительность	Очень общительный, понимает оттенки человеческого поведения, умеет влиять на окружающих	Творческая направленность, самостоятельность взглядов * Рекомендуемые профессии: Менеджер, журналист, драматург, журналист, культуролог

			ник, гид
«Философ»	Склонность к поиску смысла жизни, духовность	Умение общаться с людьми	Склонность к поиску смысла в явлениях природы, жизни веческой * Рекомендуемые профессии: философия
«Коммерсант»	Здравомыслие, житейская сметливость, жизнерадостность, оптимизм	Общительность, гостеприимность, понимает потребности людей	Практичность, способность извлекать пользу из любых ситуаций, чувствительность к конъюнктуре, коммерческие способности * Рекомендуемые профессии: администратор, коммерсант, менеджер, официант
Композиция и её название	Личностные качества	Коммуникативные качества	Профессионально важные качества
«Художник»	Импульсивность, независимость от окружающих, подчинённость собственным слабостям, неустойчивость настроения	Избирательная общительность, непостоянство, нуждается в любви и внимании, потребность в собственной значительности перед окружающими	Чувствительность к похвале и тщеславие * Рекомендуемые профессии: художник, музыкант, дизайнер, портретист, ювелир, фотограф, модельер, парикмахер, артист, историк, стилист, имиджмейкер, гримёр

«Консерватор»	Спокойствие, сдержанность, хороший хозяин, пунктуальность, самоуверенность, чувство долга	Хранитель традиций, устоев, требовательность к другим и к себе	Тщательность в работе, организованность, плановость, прецизность, читает чёткие инструкции, ответственность, практичность * Рекомендуемые профессии: Государственный служащий, технический менеджер, галтер, кассир, налоговый инспектор, банковский служащий, военнослужащий, эксперт-криминалист, диспетчер, оператор
«Гостеприимный хозяин»	Оптимизм, уверенность, щедрость, открытость, добродушие, чёткость житейских принципов	Общительность, чувство юмора, чувствует оттенки чувств и отношений	Практичность, эмпатия, забота о человеческой природе * Рекомендуемые профессии: Организатор, бизнесмен, продавец, клиентский работник

Рекомендуемая литература

Нормативная литература:

Трудовой кодекс РФ.

Основная литература:

1. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2015. – 624с. – гриф УМО

Дополнительная литература:

1. Веснин В.Р. Управление персоналом: Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 688 с.

2. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой: учебное пособие студентов вузов. – М.: Изд. центр «Академия», 2007. – 256 с.

3. Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. Управление личной карьерой: учебное пособие. – М.: Логос, 2005. – 288с. – Рек. УМО.

4. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА–М, 2008. – 430с.

5. Организационное поведение: Учебник для вузов.– 2 –е изд., изм., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – Спб.: Питер, 2008. – 464с.

6. Организационное поведение: учебное пособие /В.А. Спивак.– М.:Эксмо, 2009. – 320с.

7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3–е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 695 с. – (Серия «Высшее образование»). Рекомендовано МО.

1.

Учебно-методическое издание

Калитко Светлана Алексеевна
Даунова Азида Черимовна

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
СЕМИНАРСКИХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
АСПИРАНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ И ЛИЧНОСТИ»
для аспирантов**

Компьютерный набор

Подписано в печать 201_ г.

Бумага газетная. Формат

Тираж – 100 экз. Заказ № _____.

Печ. л. – 1,5

Типография Кубанского государственного аграрного университета.
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13.