

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра консультационной психологии

**Е. Н. Дубиненкова**

**Технологии работы психолога  
с персоналом**

П р а к т и к у м

Ярославль  
ЯрГУ  
2017

УДК 159.9.07(076)  
ББК Ю959я73  
Д79

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2017 года*

Рецензент  
кафедра консультационной психологии  
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

**Дубиненкова, Елена Николаевна.**  
Д79 Технологии работы психолога с персоналом : практи-  
кум / Е. Н. Дубиненкова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2017. — 44 с.

Практикум дает возможность сформировать базовые умения менеджера по персоналу, имеющего психологическое образование. Задания основаны на анализе деятельности специалиста в сфере управления персоналом, что позволяет не только изучить основные персонал-технологии работы в компании, но и понять их роль, значение, повлиять на профессиональную идентичность, формировать навыки организационного консультирования.

Предназначен для студентов, изучающих дисциплину «Технология работы психолога с персоналом».

УДК 159.9.07(076)  
ББК Ю959я73

© ЯрГУ, 2017

### **Задание 1. Цели и задачи управления персоналом**

Соотнесите задачи деятельности службы управления персоналом с **целями** управления персоналом организации (рис. 1). Расставьте задачи, представленные в списке, в порядке важности.

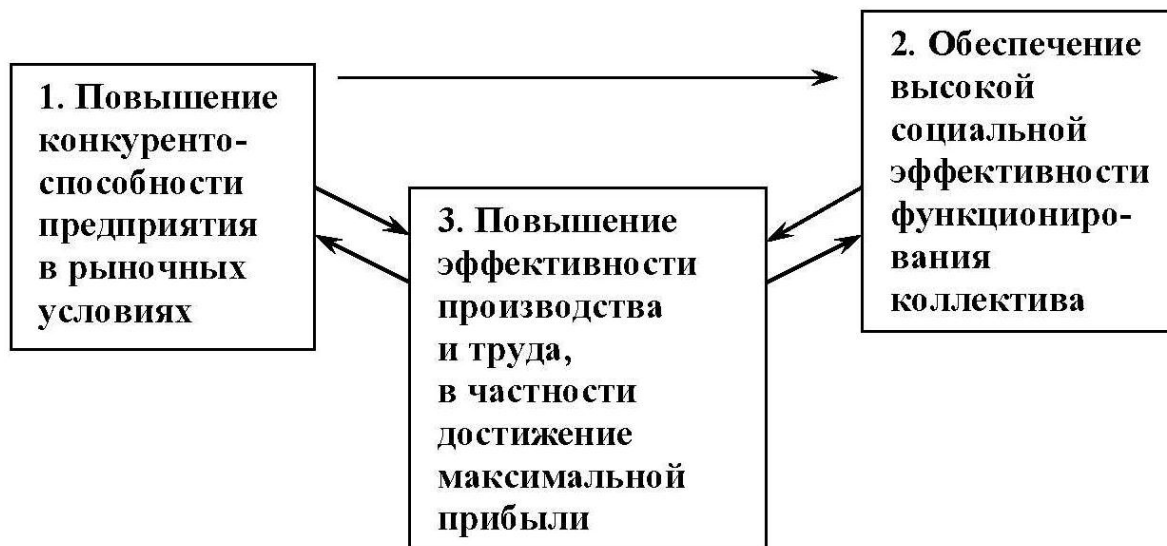


Рис. 1. Цели управления персоналом организации

### **Задачи**

1. Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации
2. Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала
3. Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом
4. Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству
5. Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала)
6. Согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности)
7. Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу

## Задание 2. Персонал-технологии организации

Дополните схему (рис. 2), добавьте описание в каждую фигуру на схеме, указав цель технологии и основное содержание.

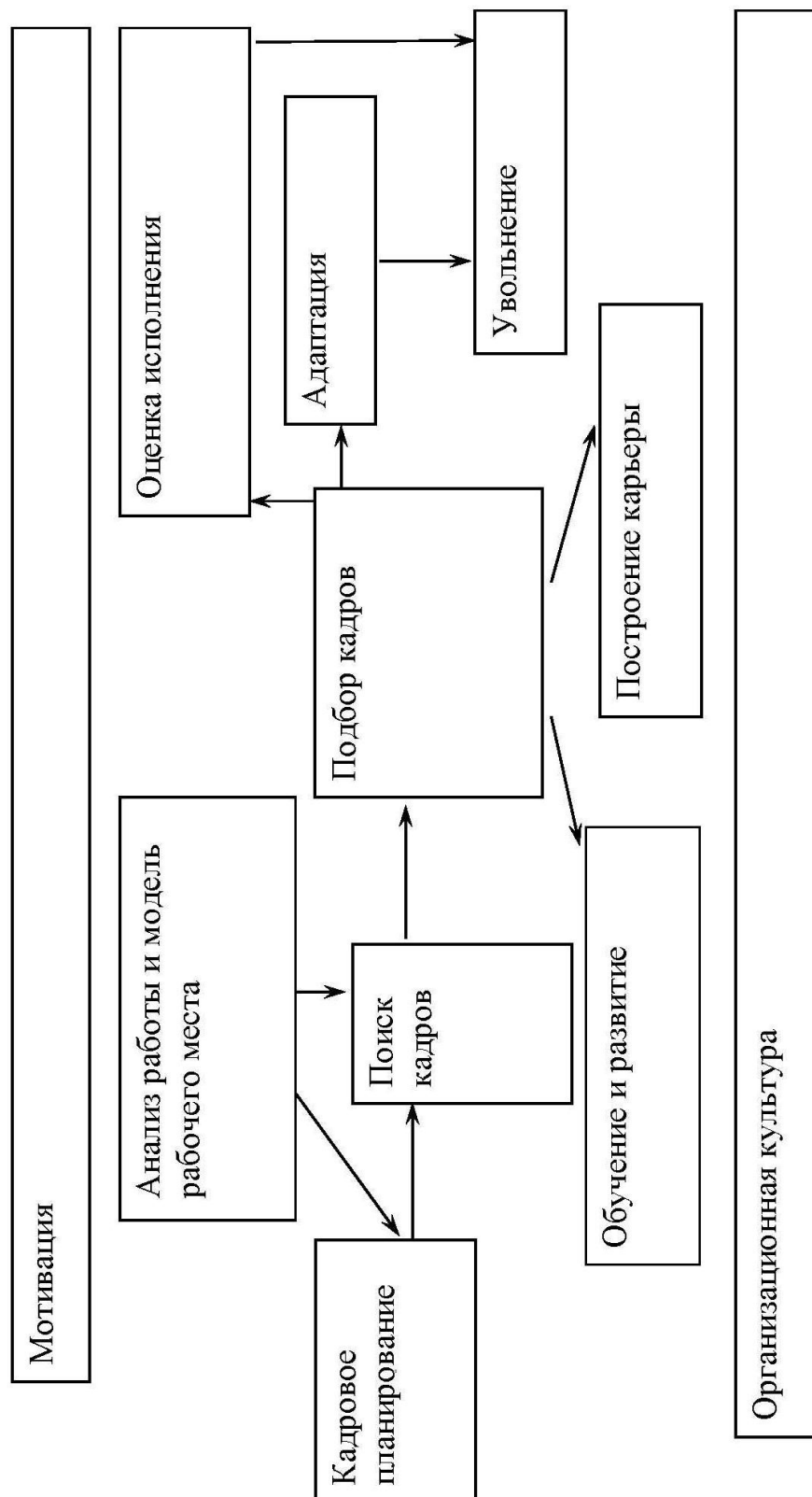


Рис. 2. Персонал-технологии организации

### ***Задание 3. Содержание управления персоналом***

Поставьте в правильном порядке элементы содержания управления персоналом, обоснуйте выбор.

Таблица 1

#### ***Содержание управления персоналом***

№ п/п	Элемент (этап) содержания деятельности	Психологические процессы, механизмы, явления, феномены
	Деятельность службы УП как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за социальную защиту работника	
	Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг	
	Система развития кадров (подготовка и переподготовка, планирование рабочей (трудовой) карьеры)	
	Адаптация работников на предприятии	
	Оценка деятельности и аттестация персонала, ориентация её на поощрение и продвижение работников по результатам труда	
	Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка)	
	Кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров)	
	Система общей и профессиональной подготовки кадров	

№ п/п	Элемент (этап) содержания деятельности	Психологические процессы, механизмы, явления, феномены
	Оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности	
	Межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями	

#### **Задание 4. Анализ кадрового рынка специалистов в сфере управления персоналом**

**Цель** — исследование рынка труда специалистов в сфере управления персоналом (психолог в организации, менеджер по персоналу, специалист в сфере управления персоналом).

##### **Этапы выполнения задания:**

1. Исследуйте в экономической литературе тему **«Кадровый рынок»**, сделайте необходимые комментарии. Составьте список основных экономических терминов, связанных с рынком труда и имеющих социально-психологическое наполнение.

Например: *рынок труда* — это система отношений по поводу условий купли-продажи рабочей силы, включающая отношения между нанимателями и наемными работниками и отношения каждого из них с другими субъектами. Конъюнктура рынка труда — соотношение спроса и предложения рабочей силы, определяющее ставки заработной платы на конкретные виды трудовой деятельности и уровень занятости. Рынок труда имеет две стороны: работодатель (компания и рабочее место) и работник. Оба имеют требования и ожидания. Требования и ожидания могут совпадать и различаться.

Примеры понятий: источники поиска и привлечения специалистов; цена «товара»; конкуренция; монополизация с позиции кадрового рынка.

2. Изучите профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минтруда

от 06.10.2015 № 691н (зарегистрирован в Минюсте России 19.10.2015 № 39362).

Возможные наименования должностей:

*специалист по кадровому делопроизводству,*

*специалист по управлению персоналом,*

*менеджер по персоналу.*

**Описание специальности и требования к деятельности специалистов.** Выделите значимые требования к квалификации в соответствии с уровнями подготовки. Определите области профессиональной психологической подготовки (табл. 2).

3. Разработайте структурированное интервью для специалиста в сфере управления персоналом с целью выяснения уровня подготовки и компетенции специалиста в соответствии с требованиями профстандартов. Разработайте бланк для записей ответов.

Возможные вопросы, которые могут войти в структурированное интервью: где получил образование; уровень образования внутри специальности (профессии); где повышает квалификацию; возраст; пол; функции, функциональные обязанности, их диапазон; место специалиста в организации; перспективы профессионального роста; линейные отношения: кому подчиняется и кто в подчинении; условия труда: зарплата, её составляющие, компенсационные пакеты.

Разработайте вопросы, с помощью которых вы могли бы получить информацию об особенностях компетентности специалистов, таких как чувствительность к неденежным факторам труда (карьера, сложность задач, социально-психологический климат, поощрения со стороны руководства и пр.); особенности мотивации; навыки; требования к навыкам работы на ПК (программы и уровень); особенности личности; особенности мышления.

Разработайте вопросы, направленные на изучение рынка труда данных специалистов. Например, кто является лидерами мнений в отрасли региона, признанные специалисты в сфере; количество специалистов на кадровом рынке; особенности спроса (где нужны и степень востребованности); особенности регулирования деятельности ТК РФ (особенности найма, допусков, сертификатов и пр.); уровни профессионализма (основные показатели уровней); классификации специалистов.

Таблица 2

**Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт  
(функциональная карта вида профессиональной деятельности)**

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квали- фикации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квали- фикации
А	Формирование системы документационного обеспечения работы с персоналом	5	Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу организации	A/01.5	5
			Ведение документации по учету и движению кадров (персонала)	A/02.5	5
			Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы	A/03.5	5
В	Формирование системы обеспечения кадровыми ресурсами	6	Сбор информации о потребностях организации в персонале	B/01.6	6
			Поиск и отбор персонала	B/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота обеспечения кадровыми ресурсами	B/03.6	6
С	Формирование системы оценки персонала	6	Организация и проведение оценки персонала	C/01.6	6
			Организация и проведение аттестации работников	C/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по оценке и аттестации персонала	C/03.6	6
D	Формирование системы развития персонала	6	Организация и внедрение системы развития и построения профессиональной карьеры персонала	D/01.6	6
			Организация и внедрение обучения персонала	D/02.6	6
			Организация процессов адаптации и стажировки персонала	D/03.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	D/04.6	6

Окончание таблицы

Е	Формирование системы оплаты труда персонала	6	Организация и внедрение системы оплаты труда персонала	Е/01.6	6
			Формирование системы организации труда персонала и нормирования труда	Е/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по системам оплаты и организации труда персонала	Е/03.6	6
F	Формирование социальной политики в отношении персонала	6	Разработка социальной политики в отношении персонала	F/01.6	6
			Реализация социальной политики в отношении персонала	F/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по социальной политике персонала	F/03.6	6
G	Формирование системы работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства	6	Разработка системы работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства	G/01.6	6
			Реализация системы работы с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства	G/02.6	6
			Администрирование процессов и документооборота по вопросам привлечения иностранных граждан и лиц без гражданства	G/03.6	6
Н	Формирование системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения	7	Разработка системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения	Н/01.7	7
			Реализация системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения	Н/02.7	7
			Администрирование процессов и документооборота, системы операционного управления персоналом и системы работы структурного подразделения	Н/03.7	7
I	Формирование системы стратегического управления персоналом организации	7	Разработка системы стратегического управления персоналом организации	I/01.7	7
			Реализация системы стратегического управления персоналом организации	I/02.7	7
			Администрирование процессов и документооборота, системы стратегического управления персоналом организации	I/03.7	7

4. Проведите интервью с одним специалистом, оформите протокол интервью, подготовьте данные для анализа и обобщения.

5. Составьте отчет об исследовании, используя результаты опроса, сделанного другими студентами, членами студенческой учебной группы.

Вопросы для отчета, обсуждения и интерпретации результатов.

1. Опишите особенности современного кадрового рынка специалистов в сфере управления персоналом.

2. За счет чего обеспечивается конкурентоспособность специалистов.

3. Значение психологической подготовки или психологического образования в эффективности работы.

4. Описание специалиста на конкретном примере.

#### ***Задание 5. Разработка должностной инструкции специалиста по управлению персоналом (менеджера по персоналу)***

Изучите требования к составлению должностной инструкции и составьте её, применяя опыт исследования работы менеджера по персоналу в предыдущих занятиях, требования Росминтруда и правила разработки должностных инструкций (<http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>).

Используйте пример должностной инструкции «Педагог-психолог», составленной на основе профстандарта.

#### **Должностная инструкция «Педагог-психолог»**

##### **1. Общие положения**

1.1. Педагог-психолог относится к категории специалистов и непосредственно подчиняется [наименование должности руководителя].

1.2. На должность педагога-психолога принимается лицо, имеющее высшее образование по профильным направлениям, без предъявления требований к стажу работы.

1.3. На должность педагога-психолога в соответствии с требованиями ст. 331 ТК РФ назначается лицо:

- не лишенное права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;

- не имеющее или не имевшее судимости, не подвергающееся или не подвергавшееся уголовному преследованию (за исключением лиц, уголовное преследование в отношении которых прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконного помещения в психиатрический стационар, клеветы и оскорбления), половой неприкосновенности и половой свободы личности, против семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, основ конституционного строя и безопасности государства, а также против общественной безопасности;

- не имеющее неснятой или непогашенной судимости за умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления;

- не признанное недееспособным в установленном федеральным законом порядке;

- не имеющее заболеваний, предусмотренных перечнем, утверждаемым федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области здравоохранения.

1.4. Педагог-психолог назначается на должность и освобождается от нее приказом [наименование должности].

1.5. Педагог-психолог должен знать:

- методологию психолого-педагогической науки, основы возрастной и педагогической психологии, методы, используемые в педагогике и психологии;

- методологические основы организации и проведения мониторинга личностных и метапредметных результатов освоения основной общеобразовательной программы обучающимися на всех уровнях общего образования;

- методы психолого-педагогической диагностики, используемые в мониторинге оценки качества результатов и содержания образовательного процесса;
- теорию и методы организации психологического исследования;
- теории и методы педагогической психологии, историю и теории организации образовательного процесса;
- методы статистического анализа данных психологического исследования;
- методы верификации результатов исследования;
- методы интерпретации и представления результатов исследования;
- методологические основы проектирования образовательной среды, основы психодидактики;
- методы организационно-методического сопровождения основных общеобразовательных программ;
- процедуры и методы интерпретации и представления результатов психолого-педагогического обследования;
- психологические методы оценки параметров образовательной среды, в том числе комфортности и психологической безопасности образовательной среды;
- современные теории и методы консультирования;
- приемы организации совместной и индивидуальной деятельности обучающихся в соответствии с возрастными нормами их развития;
- этические нормы организации и проведения консультативной работы;
- содержание работы межведомственных организаций (ресурсных центров) для информирования субъектов образовательного процесса о способах получения отраслевой психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи;
- современные теории, направления и практики коррекционно-развивающей работы;
- современные техники и приемы коррекционно-развивающей работы и психологической помощи;

- закономерности развития различных категорий обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями;
- стандартные методы и технологии, позволяющие решать коррекционно-развивающие задачи, в том числе во взаимодействии с другими специалистами (учителями-дефектологами, учителями-логопедами);
- закономерности групповой динамики, методы, приемы проведения групповой коррекционно-развивающей работы;
- способы и методы оценки эффективности и совершенствования коррекционно-развивающей работы;
- теорию, методологию психодиагностики, классификацию психодиагностических методов, их возможности и ограничения, предъявляемые к ним требования;
- методы и технологии, позволяющие решать диагностические и развивающие задачи;
- методы сбора, обработки информации, результатов психологических наблюдений и диагностики;
- методы математической обработки результатов психологической диагностики;
- способы интерпретации и представления результатов психодиагностического обследования;
- психологию личности и социальную психологию малых групп;
- задачи и принципы психологического просвещения в образовательной организации с учетом образовательных потребностей и индивидуальных возможностей обучающихся;
- формы и направления, приемы и методы психологического просвещения с учетом образовательных потребностей и индивидуальных возможностей обучающихся;
- основы педагогики, формы и способы обучения взрослых участников образовательного процесса, работающих с различными категориями обучающихся;
- закономерности и возрастные нормы психического, личностного и индивидуального развития на разных возрастных этапах,

способы адаптации и проявления дезадаптивного поведения детей, подростков и молодежи к условиям образовательных организаций;

- признаки и формы дезадаптивных состояний у детей, подростков и молодежи;

- современные теории формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, технологии и способы проектирования безопасной и комфортной образовательной среды;

- приемы организации совместной и индивидуальной деятельности обучающихся в соответствии с возрастными особенностями их развития;

- теории и методы предотвращения «профессионального выгорания» специалистов, причины возникновения, методы предупреждения и снятия психологической перегрузки педагогического коллектива;

- основы возрастной физиологии и гигиены обучающихся, обеспечения их безопасности в образовательном процессе;

- превентивные методы работы с обучающимися «группы риска» (из неблагополучных семей, находящихся в состоянии посттравматического стрессового расстройства, попавших в трудную жизненную ситуацию, склонных к суициду и другим формам аутоагрессии);

- профессиональную этику;

- международные нормы и договоры в области прав ребенка и образования детей;

- трудовое законодательство Российской Федерации, законодательство Российской Федерации в сфере образования и прав ребенка;

- нормативные правовые акты, касающиеся организации и осуществления профессиональной деятельности;

- федеральные государственные образовательные стандарты общего образования;

- историю и теорию проектирования образовательных систем;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- правила охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

## 2. Должностные обязанности

На педагога-психолога возлагаются следующие должностные обязанности:

2.1. Формирование и реализация планов развивающей работы с обучающимися с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

2.2. Разработка программ развития универсальных учебных действий, программ воспитания и социализации обучающихся, воспитанников, коррекционных программ.

2.3. Разработка психологических рекомендаций по формированию и реализации индивидуальных учебных планов для творчески одаренных обучающихся и воспитанников.

2.4. Разработка совместно с педагогом индивидуальных учебных планов обучающихся с учетом их психологических особенностей.

2.5. Разработка и реализация мониторинга личностной и метапредметной составляющей результатов освоения основной общеобразовательной программы, установленной федеральными государственными образовательными стандартами.

2.6. Оформление и ведение документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

2.7. Психологический мониторинг и анализ эффективности использования методов и средств образовательной деятельности.

2.8. Психологическая экспертиза программ развития образовательной организации с целью определения степени безопасности и комфортности образовательной среды.

2.9. Консультирование педагогов и преподавателей образовательных организаций при выборе образовательных технологий с учетом индивидуально-психологических особенностей и образовательных потребностей обучающихся.

2.10. Оказание психологической поддержки педагогам и преподавателям в проектной деятельности по совершенствованию образовательного процесса.

2.11. Ведение профессиональной документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

2.12. Консультирование обучающихся по проблемам самопознания, профессионального самоопределения, личностным проблемам, вопросам взаимоотношений в коллективе и другим вопросам.

2.13. Консультирование администрации, педагогов, преподавателей и других работников образовательных организаций по проблемам взаимоотношений в трудовом коллективе и другим профессиональным вопросам.

2.14. Консультирование педагогов и преподавателей по вопросам разработки и реализации индивидуальных программ для построения индивидуального образовательного маршрута с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося.

2.15. Консультирование родителей (законных представителей) по проблемам взаимоотношений с обучающимися, их развития, профессионального самоопределения и другим вопросам.

2.16. Консультирование администрации образовательной организации, педагогов, преподавателей, родителей (законных представителей) по психологическим проблемам обучения, воспитания и развития обучающихся.

2.17. Ведение профессиональной документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

2.18. Разработка и реализация планов проведения коррекционно-развивающих занятий для детей и обучающихся, направленных на развитие интеллектуальной, эмоционально-волевой сферы, познавательных процессов, снятие тревожности, решение проблем в сфере общения, преодоление проблем в общении и поведении.

2.19. Организация и совместное осуществление педагогами, учителями-дефектологами, учителями-логопедами, социальными педагогами психолого-педагогической коррекции выявленных

в психическом развитии детей и обучающихся недостатков, нарушений социализации и адаптации.

2.20. Формирование и реализация планов по созданию образовательной среды для обучающихся с особыми образовательными потребностями, в том числе одаренных обучающихся.

2.21. Проектирование в сотрудничестве с педагогами индивидуальных образовательных маршрутов для обучающихся.

2.22. Ведение профессиональной документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

2.23. Психологическая диагностика с использованием современных образовательных технологий, включая информационные образовательные ресурсы.

2.24. Скрининговые обследования (мониторинг) с целью анализа динамики психического развития, определение лиц, нуждающихся в психологической помощи.

2.25. Составление психолого-педагогических заключений по результатам диагностического обследования с целью ориентации педагогов, преподавателей, администрации образовательных организаций и родителей (законных представителей) в проблемах личностного и социального развития обучающихся.

2.26. Определение степени нарушений в психическом, личностном и социальном развитии детей и обучающихся, участие в работе психолого-медико-педагогических комиссий и консилиумов.

2.27. Изучение интересов, склонностей, способностей детей и обучающихся, предпосылок одаренности.

2.28. Осуществление с целью помощи в профориентации комплекса диагностических мероприятий по изучению способностей, склонностей, направленности и мотивации, личностных, характерологических и прочих особенностей в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования соответствующего уровня.

2.29. Ведение профессиональной документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

2.30. Ознакомление педагогов, преподавателей и администрации образовательных организаций с современными исследованиями в области психологии дошкольного, младшего школьного, подросткового, юношеского возраста.

2.31. Информирование субъектов образовательного процесса о формах и результатах своей профессиональной деятельности.

2.32. Ознакомление педагогов, преподавателей, администрации образовательных организаций и родителей (законных представителей) с основными условиями психического развития ребенка (в рамках консультирования, педагогических советов).

2.33. Ознакомление педагогов, преподавателей и администрации образовательных организаций с современными исследованиями в области профилактики социальной дезадаптации.

2.34. Просветительская работа с родителями (законными представителями) по принятию особенностей поведения, миропонимания, интересов и склонностей, в том числе одаренности ребенка.

2.35. Информирование о факторах, препятствующих развитию личности детей, воспитанников и обучающихся, о мерах по оказанию им различного вида психологической помощи.

2.36. Ведение профессиональной документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

2.37. Выявление условий, неблагоприятно влияющих на развитие личности обучающихся.

2.38. Разработка психологических рекомендаций по проектированию образовательной среды, комфортной и безопасной для личностного развития обучающегося на каждом возрастном этапе, для своевременного предупреждения нарушений в развитии и становлении личности, её аффективной, интеллектуальной и волевой сфер.

2.39. Планирование и реализация совместно с педагогом превентивных мероприятий по профилактике возникновения социальной дезадаптации, аддикций и девиаций поведения.

2.40. Разъяснение субъектам образовательного процесса необходимости применения берегающих здоровье технологий, оценка результатов их применения.

2.41. Разработка рекомендаций субъектам образовательного процесса по вопросам психологической готовности и адаптации к новым образовательным условиям (поступление в дошкольную образовательную организацию, начало обучения, переход на новый уровень образования, в новую образовательную организацию).

2.42. Разработка рекомендаций для педагогов, преподавателей по вопросам социальной интеграции и социализации дезадаптивных обучающихся и воспитанников, обучающихся с девиантными и аддиктивными проявлениями в поведении.

2.43. Ведение профессиональной документации (планы работы, протоколы, журналы, психологические заключения и отчеты).

### 3. Права работника

Педагог-психолог имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства, касающихся его деятельности.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией.

3.3. Сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в работе организации и вносить предложения по их устранению.

3.4. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений и других специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет — с разрешения руководителя организации).

3.6. Требовать от руководства содействия в исполнении своих должностных обязанностей и реализации прав.

3.7. [Указать иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации].

#### 4. Ответственность работника

Педагог-психолог несет ответственность:

4.1. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения — в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

4.3. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.4. .... (другие положения об ответственности).

#### 5. Заключительные положения

5.1. Настоящая должностная инструкция разработана на основе профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. № 514н, с учетом .... (реквизиты локальных нормативных актов организации).

5.2. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется при приеме на работу (до подписания трудового договора).

Факт ознакомления работника с настоящей должностной инструкцией подтверждается .... (подписью в листе ознакомления, являющемся неотъемлемой частью настоящей инструкции (в журнале ознакомления с должностными инструкциями); в экземпляре должностной инструкции, хранящемся у работодателя; иным способом).

5.3. .... (другие заключительные положения).

## **Должностная инструкция «Менеджер по персоналу»**

### **1. Общие положения**

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера по персоналу.

1.2. Менеджер по персоналу назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом .....

1.3. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно [Ф.И.О., должность].

1.4. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее.....

1.5. Менеджер по персоналу должен знать:.....

1.6. В период временного отсутствия менеджера по персоналу его обязанности возлагаются на [Ф.И.О., должность].

2. Функциональные обязанности. Менеджер по персоналу:

3. Права. Менеджер по персоналу имеет право:

4. Ответственность. Менеджер по персоналу несет ответственность:

5. Условия работы

С инструкцией ознакомлен \_\_\_\_\_

*Задание 6. Изучение провайдеров, посредников, партнеров по реализации функций управления персоналом*

**Цель** — изучение технологий подбора персонала в организации.

### **Ход работы:**

1. Изучить литературу по тематике: подбор персонала; органы (структуры) подбора персонала — служба управления персоналом, кадровое агентство, служба занятости; выделить специфику работы с кадровыми агентствами, использующими различные технологии подбора.

2. Изучить Трудовой кодекс РФ в части найма на работу.

3. Дополнить табл. 3 недостающими строками.

4. Составить список интернет-ресурсов по поиску работы, где размещаются резюме кандидатов и заявки работодателей («рабочие сайты»).

Таблица 3

*Изучение провайдеров, посредников, партнеров по реализации функций управления персоналом*

	Служба занятости	Кадровое агентство, технология «СКРИНИНГ»	Кадровое агентство, технология «РЕКРУТИНГ»		Кадровое агентство, технология «Executive Search» (прямой поиск)	Агентство по трудоустройству
			Подбор среднего управленческого звена и специалистов «Management Selection»	Подбор специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции «Staff Selection»		
1. Рекомендуемые объекты поиска (кого подбираем)						
2. Методы поиска кандидатов 3.						
4. Методы оценки кандидатов 5.						
6. Эксклюзивность кандидатов 7.						

*Окончание таблицы*

8. Глубина собеседования с кандидатом							
9. Дополни- тельные мето- ды оценки кандидата							
10. Уровень подготовки психолога-кон- сультанта							

### ***Задание 7. Участие психолога (специалиста по управлению персоналом) в реализации организационных изменений***

**Цель** — изучить роль психолога в осуществлении организационных изменениях компании.

#### **Ход работы:**

1. Установите контакт с психологом (менеджером по персоналу) какой-либо организации для проведения цикла исследований по изучению его деятельности в сфере управления персоналом.

2. Проведите диагностику организационных изменений в компании. Для этого разработайте интервью и используйте диагностическую табл. 4.

3. Опишите особенности работы психолога в организации, выявите роль психолога.

4. Сделайте выводы.

*Ориентировочная инструкция к работе с таблицей.* С какими из перечисленных ниже организационных изменений вы сталкивались в своей профессиональной деятельности.

Вам предлагается спектр основных кадровых функций, необходимых для функционирования и развития предприятия. Распределите 20 баллов относительно выполняемых функций. Исходите из затрат времени, направленных на выполнение функций (*каким содержанием труда приходится заниматься больше, каким меньше по времени*). Баллы должны содержать целые числа (от 1 до 20), общая сумма должна быть 20.

Таблица 4

**Управленческие функции менеджера по персоналу**

Оперативный уровень управления персоналом		Тактический уровень управления персоналом		Стратегический уровень управления персоналом	
Обеспечение наличия персонала					
Проведение собеседований и диагностики, поиск и привлечение персонала	Осуществление процедур увольнения персонала	Разработка и внедрение технологий (моделей) отбора и поиска, увольнения персонала согласно целям и задачам компании	Управление подбором и увольнением, контакты с консалтинговыми агентствами	Создание, описание моделей компетенций профилей специалистов	Планирование численности работников
Мотивация и удержание персонала					
Исследование мотивации персонала, внедрение и реализация систем мотивации персонала	Консультирование персонала, прямое взаимодействие с сотрудниками	Разработка и реализация системы вознаграждений, компенсаций и поощрений персонала	Консультирование линейных менеджеров относительно особенностей мотивации персонала.	Консультирование руководителя относительно задач развития бизнеса	Анализ HR-программ в конкурирующих компаниях
Развитие и обучение					
Проведение мероприятий по поддержанию, развитию	Взаимодействие с провайдерами, тренерами, консультантами	Внедрение системы развития и обучения персонала, формирование кадрового резерва	Выявление потребностей компании и персонала	Постановка задач формирования качественно	Разработка и сопровождение инновацион-

Продолжение таблицы

навыков, знаний и установок персонала			в обучении	нового персонала	ных проектов
<b>Кадровый документооборот</b>					
Осуществление кадрового учета, оформление трудовых отношений	Составление должностных инструкций, приказов, положений	Анализ кадровой информации	Введение и разработка документов (бланков, схем), сопровождающих кадровые технологии	Ведение новых процедур кадрового учёта; создание документации в инновационных проектах	Создание документов о миссии, целях и философии компании
<b>Управление деятельностью</b>					
Осуществление аттестации, оценки деятельности персонала	Сбор информации о качестве работы от клиентов	Определение и описание системы мероприятий по аттестации и оценке персонала	Определение способов повышения продуктивности труда работников	Участие в разработке критериев качества деятельности и менеджмента компании	Прогнозирование продуктивности труда. Постановка задач относительно деятельности персонала

Осуществление безопасности деятельности					
Осуществление контроля над реализацией мер по технике безопасности	Проведение корпоративных праздников	Изучение психологического климата в организации, исследования установок персонала	Определение уровня безопасности, лояльности персонала, определение критериев при найме, увольнении и обучении персонала	Создание и развитие позитивного имиджа компании как работодателя	Создание системы сохранения целостности и работоспособности персонала
Организационные изменения в компании					
Функциональные обязанности психолога в организации	Оперативный уровень задач	Тактический уровень задач	Стратегический уровень задач		
1 блок. <b>Обеспечение наличия персонала</b>	Изменение процедур поиска и диагностики персонала при найме на работу и увольнения персонала, расторжении трудового договора	Изменение технологий (моделей) отбора и поиска и увольнения персонала согласно целям и задачам компании	Создание системы менеджмента в условиях недостатка квалифицированного персонала или избытка персонала в организации		

*Продолжение таблицы*

2 блок. <b>Мотивация и удержание персонала</b>	Изменение процедур диагностических мероприятий (исследование мотивации персонала)	Изменение системы вознаграждений, компенсаций и поощрений персонала	Необходимость изменений при формировании корпоративной культуры
3 блок. <b>Развитие и обучение</b>	Внедрение обучения или изменение форм проведения обучения	Внедрение новых навыков, компетенций, технологий	Изменение кадровой политики
4 блок. <b>Кадровое делопроизводство</b>	Изменение форм кадрового учета, оформления трудовых отношений, должностных инструкций	Изменение программ проведения кадровых технологий	Изменение документации в связи с изменением миссии и стратегии, философии организации
5 блок. <b>Управление деятельностью</b>	Изменения в осуществлении технологий аттестации, оценки деятельности персонала, изменения в осуществлении менеджмента качества	Изменения в критериях продуктивности, предъявление новых требований к качеству работы персонала	Необходимость в разработке новых мероприятий по аттестации и оценке деятельности персонала

*Окончание таблицы*

<p>6 блок.</p> <p><b>Осуществление безопасности деятельности</b></p>	<p>Изменение процедуры инструктажа персонала, сбор подписей по технике безопасности. Изменение процедуры контроля над реализацией мер по технике безопасности</p>	<p>Изменение положений о технике безопасности и охране здоровья персонала</p>	<p>Изменение уровня безопасности, лояльности персонала. Необходимость определения новых критериев при найме персонала, соответствующих потребности компании в безопасности</p>
--	---	---	--

# КЕЙС

## ЗАКАЗ НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

### Информация о компании

1. Название, координаты: ООО «Сто одиннадцать».
  2. Год основания: 2006.
  3. Виды деятельности: торговля компьютерами, комплектующими, оргтехникой, периферией, софтом, оказание услуг корпоративным заказчикам в сфере информационных технологий, гарантийный и постгарантийный ремонт.
  4. Численность персонала и структура организации: 13 сотрудников (директор, руководитель розницы, 4 продавца в розничном отделе, бухгалтерия 2 чел., руководитель отдела корпоративных продаж, 2 менеджера отдела корпоративных продаж, 2 инженера).
  5. Клиенты и партнеры: бюджетные и коммерческие организации.
  6. Конкуренты: Позитроника, Система.
  7. Ф.И.О. руководителя, должность: генеральный директор — Иванов Игорь Константинович.
  8. Ф.И.О. и должность контактного лица, координаты: директор — Петров Николай Вячеславович.
  9. Привычные способы подбора персонала, опыт обращения в КА: объявления в газетах, через знакомых.
  10. Дополнительная информация о компании (цели, задачи организации, оргкультура): дальнейшее расширение сфер деятельности:
    - копировально-множительное оборудование (продажа и сервисное обслуживание),
    - серверное оборудование,
    - инжиниринг по клиентам (сети, настройка, лечение и т. д.),
    - работа с госзаказом (участие, победа, поставка, объем заказа и т. д.),
    - продажа делового софта.
- Оргкультура — сотрудникам предоставляется свобода в принятии решений, возможность проявить себя в рамках фирмы,

вследствие небольшого количества персонала сотрудники выполняют широкий круг обязанностей.

Конкурентные преимущества компании: возможность решения сложных технических задач с помощью сотрудников — специалистов высокого уровня, наличие контактов с крупными поставщиками, в результате чего возможность предоставления оптимальных цен и сроков поставки, компания — лидер по успешному участию в госзаказах, есть возможность зарабатывать без верхней границы в сумме заработной платы, свобода и самостоятельность в принятии решений у менеджеров, доброжелательная атмосфера в коллективе.

### **Информация о вакансии**

1. Должность: менеджер по работе с корпоративными клиентами.
2. Причина появления вакансии: расширение штата.
3. Подчиняется: заместителю директора.
4. Имеет в подчинении: нет.
5. Функции, обязанности и ответственность работника:
  - работа с корпоративными клиентами — продажа компьютерной техники, программного обеспечения и IT-проектов,
  - активный поиск и привлечение новых клиентов — наработка базы с «0» (по районам),
  - заключение договоров, контроль оплаты, выполнение плана продаж,
  - участие в тендерах,
  - курирование отгрузки.
6. Права, полномочия работника: в рамках должностных обязанностей.

### **Информация об условиях работы**

1. Тип трудовых отношений: оформление по ТД.
  2. Режим работы: пятидневка, с 9.00 до 18.00, сб., вс. — выходные.
  3. Командировки: да, по области — 2–3 раза в месяц (компенсация).
  4. Испытательный срок: 2 месяца.
- Форма и размеры оплаты труда, премии: сдельно-премиальная: ставка 10 000 руб. + 11 % от наценки.

В среднем от 30 000 руб., на первом этапе работы от 15 000 руб.

- на испытательный срок: 10 000 руб.

Социальный пакет (медицинское, пенсионное страхование, отпуск, больничный лист и т. д.).

5. Дополнительные условия: оплата сотовой связи в командировках.

6. Обучение: на рабочем месте + возможны специализированные курсы.

7. Перспективы служебного роста: да, возможно до начальника отдела продаж.

#### *Требования к кандидату*

1. Пол, возраст: мужчина/женщина, до 45 лет.

2. Семейное положение, наличие детей: не имеет значения.

3. Образование: не ниже среднего специального, желательно высшее.

4. Отношение к учебной занятости: без учебной занятости.

5. Опыт работы: приветствуется опыт активных продаж от года на аналогичной должности в сфере информационных технологий либо опыт продаж в другой сфере. Возможно без опыта работы со знанием компьютера и интересом развиваться в этой сфере.

6. Сфера или организации, в которых могут работать потенциальные кандидаты: компьютерные фирмы и др. организации.

7. Знание ПК, иностр. языка: не обязательно.

8. Водительские права, наличие л/а: не обязательно, приветствуется.

9. Профессионально важные и личные качества: высокий уровень коммуникабельности, уверенность, дисциплинированность, активность.

10. Другие требования:

- приветствуется опыт ведения переговоров и поддержки клиента, умение выстраивать долгосрочные взаимоотношения с клиентами,

- стрессоустойчивость, активная жизненная позиция, умение добиваться поставленных задач, настойчивость, ориентация на содержание задания,

- желательное знание и навык составления документации (коммерческие предложения, тендерная документация, торговый документооборот),

- у молодых людей — наличие военного билета.

11. Порядок встреч с кандидатами: по договоренности.

12. Дата планируемого приема кандидата на работу: готовы принять на работу сразу.

### **Кандидат 1. Дмитрий Васильевич Сидоров**

Дата и место рождения: 28 июня 1985 г. г. Северодвинск

Адрес:

Семейное положение: женат, сыну 1 г. 8 мес.

#### **Образование**

2004–2007 — Институт управления г. Архангельск.

Специальность: Финансы и кредит (незаконченное высшее).

2002–2004 — Мирнинский государственный промышленно-экономический техникум.

Специальность: экономика, бухгалтерский учет и контроль

**Дополнительное образование** — курсы повышения квалификации «Термофор» г. Москва,

- тренинги по маркетингу и психологии,

- курсы по страхованию (РЕСО-ГАРАНТИЯ).

#### **Опыт работы**

Сейчас: биржевая торговля («Телетрейд» трейдерское агентство) (временно).

ООО «Лаура» (автосалон) г. Архангельск.

#### **Старший менеджер отдела дополнительного оборудования**

Профиль деятельности:

- продажа дополнительного оборудования и аксессуаров

- планирование по постам на сервисе (с учетом плана выдачи автомобиля)

- контроль по установке продаваемой продукции

- ведение отчетности по логистике (в пределах 1С)

- подбор продаваемой продукции

Р. С. Уволен по сокращению.

ТС «Погода в доме» г. Архангельск

## **Старший менеджер отдела продаж**

Профиль деятельности:

- розничная продажа отопительных систем конвекционного типа (организация продаж с «0»),
- подбор новой продукции (обучение на предприятии «Термофор» г. Москва),
- расчет проектов отопительных систем,
- работа с поставщиками и транспортными компаниями,
- развитие новых торговых точек (обучение персонала).

**Навыки** — уверенный пользователь ПК (Word, Excel, 1С Предприятие, Интернет, эл. почта и т. п.), права кат. «В» (личный автомобиль).

Личные качества: исполнительный, энергичный, настойчивый, нацелен на результат.

## **Комментарии**

Особенности общения — высокий уровень коммуникабельности: вежливый, доброжелательный, грамотная речь, общительный, располагает к себе.

Сейчас работает временно, хочет реализовать себя в продажах, готов начать с менеджера в серьезной компании с ближайшей перспективой роста до руководителя. Есть небольшой опыт управления персоналом.

Отмечает свою успешность в продажах — вырос с рядового менеджера до старшего менеджера, в компании «Погода в доме» с партнерами организовали продажи с «0». Ориентирован на з/п не ниже 30 тыс. руб. (на прошлом месте работы з/п была около 50 тыс. руб.).

С армией вопрос решен, учебной занятости нет, к частым командировкам готов, права и авто есть.

## **Кандидат 2. Сергей Александрович Голубев**

### **Общие данные**

дата рождения: 3 ноября 1991 г.

Семейное положение: не женат, детей нет.

Армия: в/б на руках.

## **Образование**

2005–2011 — Филиал Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета. Факультет экономики и управления (заоч., 4 курс). Осталась защита диплома.

## **Дополнительное образование**

ОАО «УЦ "Госаэнерго"», курсы. Пользователь ПК, программист.

НОУ ВПО «Институт бизнеса», менеджер по управлению персоналом.

## **Опыт работы**

- По наст. время — ЗАО «Простор Телеком» (ЗАО «Квантум»), телекоммуникационные услуги. Должность — специалист телекоммуникационных проектов. Основные обязанности: активный поиск корпоративных клиентов (бизнес-центры, крупные сетевые компании, государственные и частные организации), работа с юридическими лицами, переговоры, подготовка договоров и их заключение. Привлечение клиентов, увеличение базы (наработка базы с «0»). Выполнение планов продаж, анализ рынка услуг, проектирование развития компании в регионе.

- ООО "ВСК «Домострой"». Должность — менеджер, помощник директора.

Основные обязанности: подготовка документов для участия компании в аукционах, осуществление постоянного взаимодействия с поставщиками и заказчиками, подготовка переговоров и участие в переговорах, подбор персонала, решение общих вопросов в компании, планирование, контроль выполнения запланированных работ, краткосрочные командировки.

- ООО «Росгосстрах». Должность — менеджер отдела страхования. Основные обязанности: консультация клиентов всего спектра страхового пакета, оформление договоров страхования, ведение клиентской базы, сопровождение клиентов.

- ОАО «ВТБ». Должность — специалист кредитного отдела.

- ООО «ЦОТ» (Центр оконных технологий), должность — менеджер по продаже. Основные обязанности: активные продажи, переговоры с клиентами, укрепление связей с имеющимися

клиентами и поиск новых, подписание договоров, подбор персонала, ведение документации, краткосрочные командировки.

**Отмечает достижения:** уверенное развитие компании на рынке, рост фирмы, большой охват территории и привлечение клиентов, клиентская база.

### **Дополнительная информация**

Владение компьютером: продвинутый пользователь (MS Office, Internet, Turbo Pascal, Corel Draw, BP win 4.1, средства администрирования (AD, DNS, DHCP, mail-сервер). Есть права кат. В., личный автомобиль. В себе отмечает исполнительность, самостоятельность, целеустремлённость, дисциплинированность, без вредных привычек, коммуникабельный, работоспособный, ответственный.

### **Комментарии**

Особенности общения: средний уровень коммуникабельности — активен в общении, доброжелателен, хорошо строит предложения, уверен, позитивен, средний уровень грамотности речи. Мотивация к данной вакансии — на стадии формирования: сейчас в активном поиске работы, рассматривает несколько вариантов в продажах. Данная вакансия привлекает содержанием работы — сфера продаж, выход на новый рынок сбыта (область). Уверен в своих знаниях продукта (компьютеры), ему близко это. Получает удовольствие от общения с клиентом, от достигнутого результата, отмечает важность личных встреч. Готов к командировкам, ориентирован на з/п от 15 000 руб.

## **Кандидат 3. Дмитрий Александрович Смирнов**

### **Общие данные**

Дата рождения: 13 марта 1991 г.

Семейное положение: не женат, детей нет.

Армия: в/б на руках.

Образование высшее. Государственный технический университет. Факультет промышленного менеджмента, автоматизации технологических процессов и производств.

Очная форма обучения. Обучение в аспирантуре, в планах поступление в магистратуру (без отрыва от работы).

## **Опыт работы**

По настоящее время: компания «Софт», должность — менеджер по продажам (активные продажи, программа «КонсультантПлюс» — справочно правовая система).

2014 г. — компания ОАО «Связной», должность — менеджер по продажам.

2011–2014 г. — «ВОМЗ», должность — инженер-конструктор.

## **Дополнительная информация**

Владение компьютером: профессиональный пользователь (Microsoft Office, Компас 3D, Solid Works), в свободное время — оказание услуг в сфере информационных технологий (ремонт компьютера и др.) Есть права кат. В.

## **Комментарии**

Особенности общения: активный в общении, скорее высокий уровень коммуникабельности, проявляет инициативу в контакте, доброжелательный, позитивный, уверен в себе.

Мотивация к данной вакансии — скорее высокая: сейчас в активном поиске работы, привлекает сфера компьютеров и сфера продаж, уверен в своей успешности в продажах, отмечает конкретные результаты своей работы. В данной вакансии привлекает содержание работы менеджера — заключение сделок, самостоятельное ведение продаж с момента поиска клиента и заключения договора до планирования дальнейших контактов с клиентом.

Желание сменить настоящее место работы связано с уровнем з/п, работает по срочному договору, готов сразу приступить к работе. Ориентирован на з/п от 15 000 руб.

Ориентирован на развитие, на результат в работе. Готов к краткосрочным командировкам.

## **Кандидат 4. Олег Александрович Ефимов**

### **Общие данные**

Дата рождения: 6 мая 1994 г.

Адрес:

Семейное положение: не женат, детей нет.

Армия: в/б на руках.

**Образование** высшее. В этом году закончил Государственный технический университет, электроэнергетический факультет, инженерное дело в медико-биологической практике, инженер. Очно, бюджет.

### **Опыт работы**

1 месяц — ООО «Компания ЖАС» (продукты питания, напитки, табак, 1–10 сотрудников), торговый представитель. Создание клиентской базы, прием заявок.

1 месяц — компания «Центр медицинского оборудования», должность — менеджер. Поиск информации о проведении тендеров, ведение переговоров с производителем необходимого оборудования.

7 месяцев — ООО «Медфарма» (Медицинское оборудование, 10–50 сотрудников). Инженер по ремонту и наладке медицинского оборудования. Гарантийный и текущий ремонт медицинского оборудования.

### **Дополнительная информация**

Владение компьютером: продвинутый пользователь. Есть права кат. В., личный автомобиль.

### **Комментарии**

Особенности общения: средний уровень коммуникабельности — в общении не активен, грамотная речь, доброжелательный, хорошо устанавливает контакт. Интеллигентная внешность, спокойный, уравновешенный, рассуждающий.

Мотивация к данной вакансии — на стадии формирования: сейчас в активном поиске работы, рассматривает варианты в продажах, а также инженерные должности.

Хочет найти динамичную работу с общением с людьми в сфере информационных технологий. Считает себя общительным человеком, нацеленным на результат, ориентирован на развитие.

Ориентирован на з/п от 15 000 руб.

Есть сомнения по кандидату — возможно, не совсем подходящий профиль для менеджера по продажам, другая энергетика. Есть потенциал у кандидата, рекомендуется для встречи с руководителем.

## ***Задание 8. Интервью при увольнении (EXIT-интервью)***

**Цель** — формирование навыков разработки интервью при увольнении.

### **Ход работы:**

1. Используйте компетентностный профиль специалиста конкретной компании.

2. Разработайте структуру интервью увольняющегося специалиста, направленное на выявление причин увольнения, выявление компетентностей, созданных во время работы в компании, и создание лояльности к покидаемой организации.

3. Сформулируйте вопросы в соответствии с поставленными задачами и структурой интервью. Учтите для разработки интервью следующие критерии:

3.1. Отношение к организационной культуре компании:

- внимание к результатам деятельности или процессу;
- направленность на организацию, клиента, отношения;
- особенности личной ответственности за результат;
- принципы продвижения специалиста в компании (по способностям, достижениям);
- соотнесение вознаграждения и наказания;
- особенности коммуникаций (открытое общение, закрытость);
- роль персонала и руководителя в деятельности фирмы.

3.2. Проявление компетенций (корпоративных и должностных), формирование новых качеств и навыков.

3.3. Отношение к собственной результативности работника. Дисциплина, соблюдение норм работы. Отношение работника к труду и своей работе.

3.4. Анализ причин увольнения, соотношение внутренних и внешних причин увольнения.

3.5. Эмоции и отношение к увольнению, отношение к покидаемой работе, рабочему месту и окружению.

3.6. Анализ лояльности к предприятию (ценность руководства, сотрудников).

## **Задание 9. План создания системы внутрифирменного обучения**

Используя знания о компании и схему, предложенную ниже, наполните план реальными предложениями.

1. Диагностика условий создания системы обучения:
  - 1.1) сбор информации о стратегии, целях организации и планах бизнеса;
  - 1.2) выявление критериев эффективности деятельности организации и подразделений;
  - 1.3) анализ существующих форм обучения;
  - 1.4) выявление потребностей руководителей относительно задач обучения руководства и персонала;
  - 1.5) выявление образовательных потребностей персонала в соответствии с задачами организации;
  - 1.6) написание отчета о результатах диагностики.**
2. Определение целей, задач внутрифирменного обучения:
  - 2.1) определение результатов обучения на разных уровнях;
  - 2.2) разработка критериев эффективности внутрифирменного обучения;
  - 2.3) соотнесение внутрифирменного обучения с другими технологиями управления персоналом (подбор, адаптация и пр.);
  - 2.4) написание отчета по результатам работы с целями.**
3. Создание списка корпоративных компетенций и профилей компетенций ключевых специалистов:
  - 3.1) интервью;
  - 3.2) инновационный семинар;
  - 3.3) написание отчета по работе с компетенциями**
4. Разработка регламентов обучения:
  - 4.1) создание локальных нормативных актов (положение, введение в ДИ и пр. документы о внутрифирменном обучении);
  - 4.2) создание регламента процесса обучения;
  - 4.3) определение ответственных за внутрифирменное обучение на разных уровнях, введение регламентов деятельности ответственных;

4.4) определение регламента работы с провайдерами образовательных услуг;

4.5) организация тендеров;

**4.6) создание пакета документов по системе внутрифирменного обучения.**

5. Создание программ обучения:

5.1) программы обучения;

5.2) требования к наставничеству;

5.3) основы карьерного продвижения;

**5.4) представление пакета программ обучения внутри организации.**



Рис. 3. Общая технология реализации внутрифирменного обучения на предприятии

## *Оглавление*

Задание 1. Цели и задачи управления персоналом .....	3
Задание 2. Персонал-технологии организации .....	4
Задание 3. Содержание управления персоналом .....	5
Задание 4. Анализ кадрового рынка специалистов в сфере управления персоналом .....	6
Задание 5. Разработка должностной инструкции специалиста по управлению персоналом (менеджера по персоналу) .....	10
Задание 6. Изучение провайдеров, посредников, партнеров по реализации функций управления персоналом .....	21
Задание 7. Участие психолога (специалиста по управлению персоналом) в реализации организационных изменений .....	24
Задание 8. Интервью при увольнении (EXIT-интервью).....	39
Задание 9. План создания системы внутрифирменного обучения .....	40

Учебное издание

**Дубиненкова** Елена Николаевна

# **Технологии работы психолога с персоналом**

Практикум

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 29.11.17. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 2,56. Уч.-изд. л. 2,0.

Тираж 5 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет  
им. П. Г. Демидова.

150003, Ярославль, ул. Советская, 14.