

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
по выполнению практических работ по дисциплине
«ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТРАЕКТОРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РОСТА И ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ»
для студентов направления 21.04.02 Землеустройство и кадастры
Направленность (профиль) «Городской кадастр»

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Концепции развития траектории профессионального роста и личностного развития

1. Понятие карьеры
2. Теории управления о месте и роли карьеры в организации
3. Функции карьеры и их классификации
4. Модели карьеры
5. Характеристики карьеры

Управление карьерой с позиций системного подхода

1. Карьерное пространство.
2. Ресурсная база карьеры.
3. Основание карьеры.
4. Норма карьеры.
5. Направления и скорость карьеры.

Формирование и управление карьерой

1. Управление карьерой: сущность и содержание
2. Руководство карьерой персонала
3. Классификация подходов к управлению карьерой
4. Принципы управления карьерой.
5. Методы управления карьерой

Деловая карьера и ее основные виды

1. Типы и виды деловой карьеры.
2. Этапы карьеры

Карьерный самоменеджмент (самомаркетинг)

1. Определение, цели и функции самоменеджмента (самомаркетинга)
2. Основы и методики планирования и принятия решений
3. Сущность самоменеджмента
4. Принципы самоменеджмента
5. Самомотивация
6. Мотивация самосовершенствования

Планирование трудовых ресурсов

1. Понятие планирования трудовых ресурсов.
2. Качественный и количественный характер потребности в трудовых ресурсах.
3. Задачи, выполняемые при планировании трудовых ресурсов.
4. Развитие трудовых ресурсов, управление ими.
5. Расчёт потребности компании в трудовых ресурсах.

Актуальные требования к профессиональной деятельности и трудовым процессам. Подбор и оценка персонала

1. Подбор персонала в организации
2. Методы подбора и отбора персонала
3. Риски процесса найма работников
4. Система подбора персонала в организации
5. Принципы подбора персонала
6. Этапы подбора персонала

7. Основы подбора персонала в организации

8. Совершенствование системы подбора кадров персонала

Проблемы профессионального развития

1. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на профессиональный выбор и становление

2. Основные функции профессионала.

Роль обучения в планировании и управлении карьерой

1. Обучение как процесс накопления человеческого капитала

2. Определение потребности в обучении персонала организации.

3. Распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение. Разработка и обоснование планов обучения.

4. Разработка и реализация учебных программ.

5. Контроль за обучением персонала. Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации

1. Виды, принципы и условия эффективности профессионально-квалификационного продвижения.

2. Управление профессионально-квалификационным продвижением персонала в организации. Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала.

Сущность методов делегирования полномочий

1. Понятие и сущность делегирования полномочий.

2. Виды полномочий.

3. Централизация и децентрализация полномочий.

4. Основные принципы делегирования полномочий.

Субъективные особенности личности, влияющие на профессиональную деятельность

1. Основные содержательные характеристики психически здорового человека

2. Мотивация

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Современная практика предполагает большую экономическую самостоятельность личности, выражающуюся в способности управлять своим профессиональным развитием и выстраивать карьеру. К современному специалисту предъявляются дополнительные требования по управлению карьерными процессами в организации в процессе ее функционирования, поэтому изучение данного курса является необходимой составляющей профессиональной подготовки магистра.

Основная цель изучения дисциплины - познакомить с основными теоретическими подходами к проектированию траектории профессионального роста и личностного развития, а также методами планирования. Для достижения этой цели определены следующие задачи:

- определить сущность, возможности траектории профессионального роста и личностного развития;
- рассмотреть современные тенденции исследования траектории профессионального роста и личностного развития и связанных с ними процессов;
- определить сущность управленческого воздействия на ход этих процессов со стороны всех субъектов управления;
- определить рекомендации по планированию траектории профессионального роста и личностного развития и реализации целей в этом направлении.

Осваиваемые компетенции: УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Концепции развития траектории профессионального роста и личностного развития

Цель: изучить понятие траектории профессионального роста, этапы его развития.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

К исследованию понятия карьеры применим ряд методологических подходов. К таким подходам прежде всего следует отнести

- содержательный,
- субстанциональный,
- структурный,
- функциональный,
- морфологический,
- институциональный, системный.

Использование того или иного методологического подхода оказывает существенное влияние на результативность познания социально-экономической сущности и содержания, элементов, зависимостей, связей и отношений в системе карьеры.

Российские специалисты под карьерой понимают:

- линию продвижения работника, позволяющую реализовать его потребности в улучшении материального положения.
- процесс постепенного должностного перемещения за период работоспособного состояния.
- степень реализации потенциала человека;
- процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства

В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось. Чаще употреблялись такие термины, как «профессиональный жизненный путь», «профессиональная деятельность», «профессиональное самоопределение».

К исследованию понятия карьеры применим ряд методологических подходов. К таким подходам прежде всего следует отнести

- содержательный,
- субстанциональный,
- структурный,
- функциональный,
- морфологический,
- институциональный, системный.

Использование того или иного методологического подхода оказывает существенное влияние на результативность познания социально-экономической сущности и содержания, элементов, зависимостей, связей и отношений в системе карьеры.

Задания

Подготовить вопросы к семинару, представив презентацию по следующим вопросам:

1. Понятие карьеры. Раскрыть сущность методологических подходов к понятию карьера
2. Теории управления о месте и роли карьеры в организации. Дать сравнительную характеристику подходов к роли карьеры в управлении организацией.
3. Функции карьеры и их классификации.
4. Модели карьеры разных стран. Сравнительная характеристика моделей карьеры работников. Приведите примеры.
5. Характеристики карьеры: основные черты карьеры. Приведите примеры.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные концепции управления карьерой?
2. Основные принципы карьеры?
3. Что означает понятие «карьера»?
4. В чем суть моделей карьеры разных стран?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Управление карьерой с позиций системного подхода

Цель: изучить методы системного подхода в управлении карьерой.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

С точки зрения системы «объект—субъект управления» первоначально необходимо выделить, кто и чем управляет. Дальнейший анализ подразумевает определение конкретных действий субъектов управления, т.е. возможных способов управленческого воздействия на процесс формирования карьеры. Для этого необходимо определиться с понятиями управления, менеджмента и их функциями.

С точки зрения системного подхода под управлением следует понимать непрерывное целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Воздействие осуществляется путем реализации функций управления через осуществление управленческих действий. Функции управления (менеджмента) — предмет исследования многих специалистов, количество их в различных теориях варьируется, названия видоизменяются, поэтому следует выделить самое важное.

Если управление — это специфическая деятельность, то разумно рассмотреть структуру деятельности с точки зрения человеческой психологии, которая будет представлять собой следующую последовательность:

Мотив -> Цель -> Задача -> Действия -> Контроль -> Результат --> Рефлексия

В обычной деятельности мотив для человека первичен, так как является для него внутренним побудителем к действию.

К наиболее значимым составляющим карьеры как объекта управления относятся сам индивид (его личность и психофизиологические особенности), его карьерные цели и возможные пути их достижения, а также внешняя по отношению к индивиду среда, влияющая на него.

Задание 1.

Подготовить доклад с презентацией по теме: «Управление карьерой с позиций системного подхода»

Источники для подготовки:

1. Управление деловой карьерой Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В.

<https://nashaucheba.ru/v34328/?cc=1>

<http://www.smartcat.ru/Personnel/upravleniedelovoykareroyQ.shtml>

2. Базавлущая Л.М. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлущая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- 81с.

<http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/6967/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%83%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Вопросы к практическому занятию:

1. Чем отличается понятие «управление» от «менеджмента»?
2. В чем состоит психологическая структура управления?
3. Карьера как объект управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Формирование и управление карьерой

Цель: изучить факторы, влияющие на формирование и управление карьерой.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и

специалистов кадровой службы, а также самих работников, включающую разработку концепции и стратегии карьерной политики, принципов и методов формирования устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы, на благо организации (рис. IV. 1). Управление карьерой — это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры последних в изменяющихся условиях жизни и профессиональной деятельности.

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- формирование среды, в которой работников поощряют к непрерывному воспроизводству компетенции (конкурентных преимуществ);
- распределение работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, позволяющее максимально использовать компетенции (конкурентные преимущества) каждого;
- улучшение стратегических возможностей персонала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Миссия, цели, задачи, стратегии управления карьерой. Миссия субъекта управления карьерой — это основное социально значимое функциональное назначение субъекта в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли). В рамках миссии и ее развития формулируются и устанавливаются цели субъекта управления карьерой.

Принципы управления карьерой. Различают три группы принципов управления карьерой: общие — принцип единства экономики и политики при приоритете политики, принцип единства централизма и самостоятельности, принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений, принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга; особенные — характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами вообще; единичные — требования, присущие только управлению карьерой.

Методы управления карьерой. Методы управления карьерой — это совокупность действий и способов достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность по повышению ценности человеческого капитала в организации. Методы: общенаучные методы познания, специальные методы познания.

Система функций управления карьерой. К общим функциям управления карьерой относят следующие: анализ, планирование, организация, контроль, регулирование. Специальными функциями управления карьерой являются формирование и развитие человеческого капитала, его распределение и использование. К обеспечивающим функциям системы управления карьерой относят следующие: кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, финансовое, правовое обеспечения.

Понятие «управление карьерой» несколько иное, чем «формирование

карьеру» потому, что управление подразумевает целенаправленное и постоянное воздействие какого-то субъекта или субъектов управления на карьеру как объект управления. Формирование карьеры кроме целенаправленного воздействия неких субъектов подразумевает наличие неких иных факторов, не известных субъектам управления, но, тем не менее, оказывающих свое прямое или косвенное влияние на результат — индивидуальную карьеру конкретного индивида.

Степень неопределенности окружающей среды в настоящее время настолько высока, что так называемая воля случая (т.е. неучтенные субъектами управления факторы) все более способствует тем или иным карьерным продвижениям. Соответственно, понятие «формирование карьеры» шире, чем

«управление карьерой». Карьеру можно формировать, управляя ею, однако также правомерно говорить: «карьера формируется», указывая на отсутствие видимого непосредственного управления ею.

Между тем на каждой карьерной ступени (которую некоторые аналитики также могут называть этапом) индивид последовательно осуществляет все основные функции управления: определяет новые цели, планирует сроки и способы их достижения, организует достижение этих целей, осуществляет контроль (сравнивает фактический результат и идеальным), регулирует свои действия и, по возможности, рефлексировать (анализирует свои действия). С этой точки зрения целесообразно описывать управленческие действия тех или иных субъектов управления карьерой, исходя из их общих и конкретных функций.

Задание 1.

1. Охарактеризуйте управление карьерой как процесс.
2. Этапы развития теории и практики управления карьерой.

Задание 2.

Заполните следующую таблицу:

Критерий сравнения	Типы управления карьерой		
	Личностное	Ролевое	Социальное
Цель управления			
Субъект управления			
Объект управления			
Предмет управления			

Источник активности			
---------------------	--	--	--

Задание 3.

Раскройте содержание управление карьерой работников в зависимости от его уровня (Менеджмент высшего звена (топ-менеджмент); Линейный и функциональный менеджмент; Должностная позиция).

Задание 4.

Охарактеризуйте руководство карьерой персонала; стили руководства; принципы управления карьерой.

Задание 5.

Управление карьерой – это процесс целенаправленных изменений в человеческой подсистеме организации: изменения в знаниях, в отношении к деятельности, в личном поведении работников, в организационном.

Для познания особенностей стадий карьерного развития персонала проведите игру «Полый квадрат». С этой целью учебная группа разбивается на две подгруппы по четыре человека: на группу «Плановики» и группу «Исполнители».

Каждая из подгрупп получает свое задание (форма 1 и форма 2) и в течение 35 минут работает над его выполнением.

По завершении игры каждая группа оценивает другую по семибалльной системе (7 – наивысшая оценка) и заполняет соответствующую форму (форма 3 – для группы «Плановики», форма 4 – для группы «Исполнители»).

Форма 1 – Инструкция для группы «Исполнители»

1. Вы несете ответственность за выполнение задания четырьмя сотрудниками в соответствии с инструкциями, данными вам вашей группой по планированию. Ваша группа планирования может вызвать вас назад в класс в любое время для получения этих инструкций в течение тридцатиминутной подготовки. Однако, если они не вызвали вас до ____ (за пять минут до планируемого вами окончания), вы должны перед ними отчитаться. Ваше задание должно по плану начаться точно в ____ . После того как вы начали, ваша группа планирования не может давать вам никаких инструкций.

2. Ваша задача – завершить данное задание как можно быстрее.

3. Пока вы ждете вызова от группы планирования для получения инструкций, пожалуйста, обсудите и запишите следующие вопросы. Ваши записи пригодятся вам во время инструктажа:

а) Какие чувства вы испытываете, когда ожидаете инструкций по неизвестному заданию?

б) Каким образом четверо из вас могут организовать в группу для завершения этого задания?

Форма 2 – Инструкция для группы «Плановики»

Каждый член группы получает конверт, содержащий четыре детали, которые, если их правильно сложить с деталями, находящимися у других участников, составят полый квадрат.

В течение последующих 30 минут вашим заданием будет: спланировать, как распределенные между участниками детали должны быть сложены для получения полого квадрата; проинструктировать группу «Исполнители» о том, как надо выполнить задание. Ваша группа может начать инструктирование группы «Исполнители» в любое время в течение 30 минут, отведенных для планирования, но не позже чем за 5 минут до начала выполнения задания исполнителями.

Общие правила:

1. Держать детали перед собой.
2. Не трогать детали других участников во время планирования и инструктирования.
3. Не показывать фигуру исполнителям, не давать письменных указаний или рисунков фигуры.
4. Не маркировать детали.
5. Члены группы «Исполнители» должны придерживаться при выполнении задания указанных выше правил.
6. После начала выполнения задания группой «Исполнители» нельзя давать дополнительные инструкции.

Форма 3 – Оценка группы «Исполнители» группой «Плановики»

1. Насколько хорошо было завершено задание группой «Исполнители»? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
2. Насколько точно группа «Исполнители» следовала инструкциям группы «Плановики»? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
3. Как хорошо была организована группа «Исполнители»? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
4. Насколько хорошо группа «Исполнители» понимала инструкции? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
5. В какой мере группа «Исполнители» пыталась уточнить инструкции группы «Плановики» (задавали вопросы, перефразировали инструкции и т.п.)? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).

Форма 4 – Оценка группы «Плановики» группой «Исполнители»

1. Насколько четкими были инструкции по выполнению задания, представленные группой «Плановики»? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
2. Насколько хорошо была организована группа «Плановики»? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).
3. Насколько хорошо плановики привлекли к участию группу «Исполнители»? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).

Две подгруппы, сравнив свои оценки игровой деятельности, должны обсудить следующие вопросы:

1. Что удалось узнать об особенностях и этапах процесса изменения групп «Исполнители» и «Плановики» в ходе проведения игры?
2. Существует ли разница между тем, как группы «Плановики» и

«Исполнители» воспринимали друг друга? Почему?

3. Что сделала группа «Плановики» для того, чтобы помочь группе «Исполнители»? Ее действия блокировали выполнение задания или способствовали ему?

4. Что сделала группа «Исполнители» для достижения успеха в этом задании? Ее действия блокировали выполнение задания?

Задание 6.

Охарактеризуйте управленческие действия по управлению карьерой различных субъектов, таких как: индивид, организация, государство, общество.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы место и роль управления карьерой в персональном менеджменте?

2. Каковы факторы, способствующие и препятствующие управлению карьерой в организации?

3. В чем особенности управления карьерой в рыночных условиях?

4. Назовите методы управления карьерой.

5. Каковы функции управления карьерой?

6. Какие интересы государства и общества, которые могут быть удовлетворены в ходе управления карьерными процессами, вы считаете основными?

7. Как различаются государство и общество как субъекты управления карьерными процессами?

8. Какие практические мероприятия со стороны государства и общества помогли бы вам при выборе профессии, ее смене, выборе рабочего места и т.д.?

9. Какие основные интересы или цели имеет организация как субъект управления карьерными процессами?

10. Каким образом должна быть организована работа по управлению карьерными процессами в организации?

11. Кто должен осуществлять непосредственное управление карьерой индивида?

12. Почему необходимо управлять своей карьерой?

13. Каким образом можно осуществлять управление своей карьерой?

14. Приведите примеры самомотивации носителя карьеры.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Деловая карьера и ее основные виды

Цель: изучить основные виды карьеры.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

«Деловая карьера» — это индивидуально осознанная, обусловленная

изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода

В последние годы проблема карьеры приобрела особую актуальность, что вызвано реформированием всех основных сфер общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимся вне поля зрения в силу их негативного восприятия. То, что раньше считалось порождением буржуазного общества, отождествлялось с карьеризмом, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда в организации, ее конкурентоспособности.

В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни — профессиональной, семейной, трудовой, досуговой. Карьера — это не только продвижение по службе, но и изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Задание 1.

Подготовить презентацию на тему: «Типы и виды деловой карьеры.».

Задание 2.

Охарактеризуйте Типологию личности по Дж. Голланду.

Тип личности	Содержание деятельности (характеристика, примеры)

Задание 3.

Опишите типологию карьеры по Е.Л. Климову.

Тип личности	Содержание деятельности (характеристика, примеры)

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите виды карьеры.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Основные этапы карьеры

Цель: изучить основные этапы карьеры.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные Потребности

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до достижения человеком возраста 25 лет. За этот период он может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности.

Этап становления длится примерно пять лет — до достижения человеком возраста 30 лет. В этот период он осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение, появляется потребность к установлению независимости. В этот период продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Кроме того, в связи с созданием семьи появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится около 15 лет, до достижения возраста 45 лет. Для этого периода характерны рост квалификации, продвижение по службе, накопление опыта, навыков, потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности — усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится около 15 лет — до достижения возраста 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения; появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например,

участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится около пяти лет, до достижения человеком возраста 65 лет. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы, испытывая физическую усталость и психологический дискомфорт, самовыражение и самоуважение достигают наивысшей точки. Люди заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся найти другие источники дохода, которые были бы хорошей добавкой к предстоящему пенсионному пособию.

Пенсионный этап. На этом этапе карьера завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.); стабилизируется самоуважение.

Задание 1.

Тест «Как искать работу?»

Перед Вами 6 критериев (А Б, В, Г, Д, Е), по которым Вы можете оценить свои шансы на успех. Варианты ответов: 1) абсолютно верно, 2) частично верно, 3) совершенно неверно.

А. Самооценка

1. Я совершенно точно знаю, какие профессии мне нравятся, а какие нет.
2. Мне важно знать, что думают о моих способностях люди, которым я доверяю.
3. Я в состоянии реально оценить значение полученного образования (и предыдущей трудовой деятельности).
4. Даже если речь идет о моем профессиональном росте, я больше ни за что не буду учиться.
5. Все мои сильные и слабые стороны мне хорошо известны.
6. Я не принимаю чужую критику близко к сердцу. Я достаточно самокритичен.

Таблица 7.1 – Ключ А

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	0
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	4
5	3	2	0
6	0	1	3

Б. Постановка цели

1. Мысли о моей будущей профессии занимают меня постоянно.
2. Я точно знаю, чего не хочу. Сложнее определить, чего бы мне хотелось.
3. В разговорах со знающими людьми я не раз находил подтверждение

тому, что мои идеи, касающиеся будущей профессии, вполне осуществимы.

4. Удовлетворенность своей работой и личной жизнью для меня важнее, чем молниеносная карьера.

5. Для моего дальнейшего профессионального роста следует регулярно и внимательно следить за рынком труда.

6. За хорошие деньги можно и повкалывать.

Таблица 7.2 – Ключ Б

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	1	3	3
2	0	1	0
3	4	1	3
4	1	4	0
5	3	1	0
6	3	2	3

В. Поиск информации

1. Нанимаясь на работу, мне не всегда удастся разузнать заранее об обязанностях, связанных с той должностью, на которую претендую.

2. Если мне делают интересное предложение в связи с новой работой, когда я и сам уже готов к «смене декораций», мне бывает намного легче его принять.

3. Я всегда собираю максимум информации о той области, в которой хочу работать.

4. Я не испытываю особого стеснения, когда мне надо расспросить незнакомых людей об их работе.

5. Наверняка, есть еще масса интересных областей, в которых я мог бы себя реализовать, но я о них пока не знаю.

6. Список вакансий я просматриваю регулярно, вне зависимости от того, ищу я в данный момент работу или нет.

Таблица 7.3 – Ключ В

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	3
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	0
5	3	2	0
6	0	1	0

Г. Поиск работы

1. Я уверен, что знаю все предприятия, где есть что-то интересное и стоящее для меня.

2. Я ищу работу только по объявлениям.

3. Свои личные контакты в поиске работы я использую редко.

4. Готовясь к предстоящему собеседованию на фирме, я порой звоню туда, чтобы лучше узнать о самом предприятии, моих потенциальных собеседниках

и вакансиях.

5. Я регулярно читаю профессиональную литературу по моей специальности или из той области, в которой я хотел бы работать.

6. Кроме телефонного справочника, мне неоткуда узнать адреса и хоть какую-то информацию о фирмах.

Таблица 7.4 – Ключ Г

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	0
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	4
5	3	2	0
6	0	1	3

Д. Резюме и сопроводительные документы

1. Поскольку главное – содержание моего резюме, то фотография здесь не так важна.

2. В своем резюме я обязательно касаюсь специальных требований, предъявляемых фирмой к кандидатам на это место.

3. Во все фирмы я высылаю абсолютно одинаковые документы.

4. Я каждый раз стараюсь составить бумаги о найме в соответствии с особенностями фирмы, в которые я их высылаю.

5. При первом контакте с фирмой я высылаю только свое резюме и автобиографию.

6. Резюме я пишу обычно как можно развернуто: не менее 2-х страниц.

Таблица 7.5 – Ключ Д

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	0	1	3
2	4	1	0
3	0	1	3
4	4	1	0
5	0	1	3
6	0	1	3

Е. Собеседование

1. Перед собеседованием я проговариваю вслух короткий и ясный рассказ о себе.

2. Прежде чем идти на собеседование, я продумываю вопросы, которые задам в отношении места работы и самого предприятия.

3. Мои прежние успехи в учебе и работе я слегка приукрашиваю (так ведь делают все).

4. Для меня важно, чтобы у собеседника сложилось обо мне как можно более четкое и ясное представление.

5. Во время разговора я всегда чувствую себя равноправно с собеседником.

6. Моя одежда и мой внешний вид не имеют особого значения. Мой успех

от этого не зависит.

Таблица 7.6 – Ключ Е

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	4	1	0
2	4	1	0
3	0	1	3
4	3	1	0
5	3	2	0
6	0	1	3

А теперь подсчитайте сумму баллов. Максимальное количество баллов в каждой категории – 20.

Если Вы набрали:

16 – 20 баллов – все в порядке, Вы просто молодец;

11 – 15 баллов – Вам есть над чем подумать;

0 – 10 баллов – совершенно неприемлемый результат.

Категории неравнозначны, но вместе они представляют картину Ваших шансов на успех. Оценивать их следует по самой «слабой части»: если хотя бы в одной из категорий Вы набрали меньше 11 баллов, подумайте хорошенько о том, как можно улучшить данную ситуацию.

Задание 2.

Дайте характеристику этапам карьеры.

Этапы карьеры	Возраст, лет	Достижения, цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности

Задание 3.

Охарактеризуйте фазы развития профессионала.

Фазы развития профессионала	Характеристика

Задание 4.

Напишите Эссе на тему: «Чем вы руководствовались в выборе профессии». Какие основные ситуации выбора профессии вы знаете?

Задание 8.

Подготовить доклад на тему «Карьера менеджера (руководителя) известной компании».

Вопросы к практическому занятию:

1. Что следует понимать под определением «карьера»?
2. Какие черты характера помогают в поиске работы?
3. Чем следует руководствоваться при выборе карьеры?
4. Какие методы позволяют определить склонность к той или иной профессии?
5. Какие этапы карьеры вы можете назвать?
6. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
7. Каковы основные этапы формирования резерва кадров?

Практическая работа № 6.

Модели карьерных процессов

Цель: изучить основные модели карьерных процессов.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Если попытаться графически изобразить карьеру, то это будет так называемая «линия карьеры». Карьера в данном случае будет представлена в виде графика или схемы в заданной системе координат с указанием занимаемых статусных ступеней и временных интервалов по их достижению. В литературе достаточно часто встречаются подобного рода схемы. По мнению авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

Модель «трамплин». Среди руководителей и специалистов широко распространена карьера «трамплин». Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, знаний и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию.

Модель «лестница». Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации,

творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие основные модели карьеры вы можете назвать?
2. Профессиональная карьера и ее особенности.
3. Внутриорганизационная карьера и ее особенности.
4. Предпринимательская карьера и ее особенности.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Карьерный самоменеджмент (самомаркетинг)

Цель: изучить сущность самоменеджмента и самомаркетинга при построении карьеры.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как в работе, так и в личной жизни.

Самомаркетинг – это умение демонстрировать окружающим свои лучшие качества, манеры поведения, речи и поступки. Человек и его возможности – это товар на рынке труда, поэтому важно его правильно отрекламировать. Следует расширять круг своего общения, не тратить время на пустые разговоры, а узнавать важную информацию, делиться своей и сообщать о своих достоинствах.

Для достижения поставленных профессиональных целей необходимо проанализировать реальность этого с помощью следующих направлений:

1. Поиск относящейся к делу информации. Следует провести глубокий поиск всей имеющейся информации о различных профессиях и специальностях. Желательно найти профессионала, который помог бы сориентироваться в этой массе информации.

2. Составление реального списка выбора. Получив необходимую информацию о различных профессиях, представляющих для вас интерес, обнаружите, что некоторые из них можно безболезненно исключить. Например, трудно найти работу по некоторым специальностям, если вы перешагнули определенный возрастной предел; другие имеют чрезвычайно строгие требования, которым вы можете не соответствовать; по некоторым

специальностям наблюдается переизбыток рабочей силы. Вам следует выбрать карьеру по профессии, имеющей перспективу, в которой вы имеете реальный шанс добиться успеха.

3. Приобретение необходимой квалификации и прохождение соответствующей подготовки. Хорошая квалификация сможет свидетельствовать о вашей компетенции.

4. Приобретение соответствующего опыта. Квалификация должна быть подкреплена практическим опытом, если вы хотите добиться прогресса в карьере. В этом вам могут помочь специализированные курсы обучения. Некоторые из них имеют значительную практическую направленность, иногда даже с элементами "настоящей работы", другие же носят чисто теоретический характер.

5. Начало вашей карьеры (или новой карьеры). Здесь понадобится умение представить себя работодателю и убедить его, что вы подходите для выполнения конкретной работы и, собственно, понимаете то, что от вас требуется.

Основные этапы самомаркетинга.

Этап трудоустройства:

1. Через контактные аудитории. Здесь выделим несколько вариантов:

а) прямая помощь при устройстве на работу – протекция.

б) предоставление информации о рабочем месте – рекомендация. Не во всех случаях родственно-знакомственный наем означает прямую помощь при устройстве на работу.

в) профессионально-знакомственное трудоустройство. Оно означает использование не столько личных, сколько профессиональных связей. Такой вариант характерен для высококвалифицированных работников, которые известны в профессиональной среде.

2. Самостоятельное трудоустройство. В настоящее время самостоятельно трудоустроиться, как правило, можно только на малооплачиваемые места, не требующие высокой квалификации.

3. По формальным каналам: через службу занятости, биржу труда и частные агентства по найму. Обращение в службу занятости многие рассматривают как крайнюю меру в случае, когда все остальные способы не срабатывают.

4. Через стратегии занятости. Ситуация на рынке труда за последние годы коренным образом изменилась. И дело даже не в том, что стало существенно меньше рабочих мест. Скорее, практически нет вакансий с хорошей оплатой труда. В связи с этим определенные изменения претерпели и личные стратегии занятости:

- стратегия "остаться на месте";
- стратегия поиска работы "не увольняясь с рабочего места";
- стратегия ухода в частный бизнес;
- стратегия поиска работы "после увольнения".

В настоящее время резюме является инструментом самомаркетинга, который необходимо грамотно составить, так как этот документ будет визитной

карточкой, рекламирующей вас как специалиста, претендующего на вакантную должность.

Резюме имеет одну цель – наилучшим образом подать ваши знания, опыт и личные качества нанимателю таким образом и в той форме, чтобы он обратил на них внимание и пригласил вас на собеседование. Резюме стимулирует интерес к вам как потенциальному работнику, в краткой форме обобщая информацию о ваших качествах, хорошо развитых навыках, соответствующей работе, опыте и достижениях, что помогает выделить вас из общего ряда претендентов.

Задание 1.

Подготовить Эссе на тему: «Самомаркетинг как средство продвижения по карьерной лестнице».

Задание 2.

Опишите порядок составления резюме, основные принципы.

Задание 3.

Опишите типы резюме

Тип резюме	Характеристика

Задание 4.

В условиях рынка труда подход к предложению своих услуг в качестве наемного работника аналогичен продаже любых других товаров. Необходимо правильно организовать маркетинг, саморекламу, поддержание своего имиджа «фирменного» качества. Одно из самых эффективных средств самомаркетинга в современных условиях – это хорошее персональное резюме.

Составьте свое персональное резюме, обратив внимание на следующие моменты:

а) на просмотр резюме работодатель затрачивает не более двух-трех минут;

б) удачное резюме повышает вероятность личной встречи кандидата на должность с работодателем (а не получения работы).

Требуется составить персональное резюме, цель которого – получение должности менеджера по персоналу в организации.

Задание 5.

Одним из методов поиска новой работы, достаточно широко распространенным в настоящее время, является объявление в средствах массовой информации (газетах). В объявлении важно в предельно сжатой форме дать информацию о себе, чтобы было понятно, что вы можете и к чему

стремитесь.

Посредством опубликования подобного объявления вы с определенной вероятностью сможете определить спрос на предлагаемые вами услуги, что позволит скорректировать ваши притязания.

Требуется составить объявление о поиске работы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова роль саморазвития в управлении карьерой персонала? От чего зависит успех программы саморазвития?
2. Почему организация заинтересована в профессиональной ориентации своих сотрудников?
3. Какие требования необходимо выполнять, чтобы достичь эффективной организации профессиональной ориентации?
4. Как профориентация сказывается на сотруднике, на организации?
5. Объясните сущность стратегии самомаркетинга.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Планирование трудовых ресурсов

Цель занятия: помочь студентам овладеть навыками и приемами планирования численности персонала на работах технологического характера с применением нормативной трудоемкости производственной программы.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Планирование карьерного развития представляет собой особый вид практической деятельности субъекта управления, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий, которые направлены на приобретение организацией устойчивого конкурентного преимущества в повышении конкурентоспособности персонала. В основе стратегического планирования карьерного развития лежит анализ перспектив развития внутреннего рынка труда при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой он функционирует.

Основными принципами планирования развития карьеры являются подчиненность стратегическим целям и кадровой политике в организации; вариативность управленческих решений; сбалансированность человеческого капитала и основного; согласованность с внешней средой; преемственность стратегического и текущего планов; социальная ориентация плана; экономическая обоснованность плановых показателей и т.д.

Содержание планирования карьерного развития раскрывают его функции: стратегическое прогнозирование, стратегическое программирование, проектирование.

Стратегическое прогнозирование - это научное предвидение состояния объекта управления карьерой в определенный момент будущего, основанное

либо на анализе тенденций его социально-экономического развития в соответствующий, по сравнению с периодом прогноза, периодом в прошлом и экстраполировании (моделировании) этих тенденций (генетический подход), либо на использовании нормативных расчетов (нормативный подход).

Прогнозирование основывается на способности субъекта управления карьерой выявлять и понимать действующие на внутреннем рынке труда конкурентные силы, а также предсказывать будущие тенденции развития этих сил.

По характеру решаемых задач прогнозы в управлении карьерой бывают стратегическими и тактическими. Тактические прогнозы представляют собой подготовку стратегических решений, касающихся использования имеющихся человеческих ресурсов в организации (т.е. ее стратегических ресурсов, определяющих максимальные возможности и границы эффективного функционирования организации в тех или иных условиях) для удовлетворения рыночного спроса на рабочую силу. Стратегические прогнозы нацелены на определение важнейших характеристик (параметров) развития карьеры в средне- и долгосрочной перспективе. Они представляют собой подготовку наиболее важных стратегических решений, касающихся процессов воспроизводства человеческих ресурсов в организации (в том числе процессов развития самой базы для воспроизводства этого потенциала). Стратегический прогноз с определенной степенью достоверности позволяет оценить уровень и характер удовлетворения рыночной потребности в рабочей силе, объем и структуру совокупной рабочей силы, возможные направления повышения ее конкурентоспособности и т.д.

Опыт планирования развития персонала на американских предприятиях показывает, что планировать развитие карьеры сотрудников можно на различные сроки. Например, в «Интернешнл бизнес машинз корпорейшн» планирование развития персонала осуществляется сроком на семь лет, причем на первые два года - детально, на последующие пять лет - обобщенно. В «Америкэн телефон энд телеграф компани» развитие персонала планируется сроком на один, два, три года, пять и 10 лет. В «Хьюлет-Паккард компани» действуют планы сроком на шесть месяцев, один год и пять лет.

Таким образом, в зависимости от горизонта планирования, т.е. срока, за какой должна быть выполнена поставленная задача, различают прогнозы оперативные (до одного месяца), краткосрочные (от одного месяца до одного года), среднесрочные (от одного года до пяти лет), долгосрочные (от пяти до 15 - 20 лет), дальнесрочные (свыше 15 - 20 лет). Горизонт стратегического планирования зависит от динамики внешней среды региона, от действия внутренних факторов, которые меняют стратегическую обстановку, в которой осуществляется накопление и использование человеческого капитала.

Стратегическое программирование базируется на прогнозных разработках и имеет своей целью составление проектов целевых комплексных программ (проектов стратегических прогнозов), направленных на решение важнейших проблем повышения конкурентоспособности персонала.

Задание 1.

а) используя календарь текущего года:

- составьте баланс рабочего времени 1 работника на год при 40-часовой рабочей неделе (таблица 1), рассчитав те показатели, вместо которых проставлены знак вопроса;

- проанализируйте использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5);

- разработайте мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Таблица 1 - Баланс рабочего времени одного рабочего в год при 40-часовой рабочей неделе

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	факти - чески		кол- во	% к факту
1	2	3	4	5=гр.4/гр.3х 100	6	7=гр.6/гр.4х 100
1	Календарный фонд времени, дн.	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней, в том числе:	?	?	?	?	?
	выходных;	107	107	100	104	?
	праздничных	10	10	100	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дн. (стр.1-стр.2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дн., всего	?	?	?	?	?
	в том числе:					
	очередные и дополнительные	18,2	19,5	?	?	?
	отпуска;	1,4	1,6	?	?	?
	учебные отпуска;	0,8	0,8	?	?	?
	отпуска по беременности и родам;	6,1	6,0	?	?	?
	неявки по болезни;	2,4	2,8	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом;	1,2	1,0	?	?	?
	неявки с разрешения администрации;	-	0,5	-	-	-
	целосменные простои (по отчету); прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5	Полезный фонд рабочего времени, дн. (стр.3 - стр.4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час.	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, час., всего	0,03	0,04	?	?	?
	в том числе:	0,01	0,01	?	?	?
	перерывы для кормящих матерей;	0,02	0,01	?	?	?
	сокращенный рабочий день для подростков;	-	0,02	-	-	-
	внутрисменные простои (по					

	отчету)					
8	Средняя продолжительность рабочего дня, час. (стр. 6 -стр.?)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, час. (стр.8 х стр.5)	?	?	?	?	?

б) на основе ниже приведенных данных (таблица 2) рассчитайте численность производственного персонала по видам работ, используя методики трудоемкости. В расчете используйте полезный фонд времени из задания «а».

Формулы для расчета:

$$\text{Численность} = \frac{\text{Трудоемкость производственной программы}}{\text{Полезный фонд времени 1 работника}}$$

$$\text{Трудоемкость производственной программы} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{\text{изпн}}}{\text{Кв.н.}},$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i-й номенклатурной позиции;

$T_{\text{изпн}}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства;

Кв.н. – коэффициент выполнения нормы времени.

Таблица 2 – Исходные данные

Показатели	Вид работы	
	А	В
Трудоемкость изделия в часах		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа в штуках		
Изделие 1	10000	10000
Изделие 2	12000	12000
Время для изменения остатка незавершенного производства (час.)		
Изделие 1	1000	1500
Изделие 2	1700	1200
Планируемый % выполнения норм	104	105
Полезный фонд рабочего времени (час.)		

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

Актуальные требования к профессиональной деятельности и трудовым процессам. Подбор и оценка персонала

Цель: изучить требования к профессиональной деятельности; научиться применять методы подбора и оценки персонала организации.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретический материал

Актуальность требований общества к личности работника в новых условиях инновационной России можно представить в логике обзора основных векторов актуальных федеральных приоритетных проектов в сфере образования и науки и соответствующих научных теорий социализации личности. В этой связи, целесообразно выделить следующие приоритетные проекты в сфере образования и науки: «Развитие экспортного потенциала российской системы образования», «Вузы как центры пространства создания инноваций», «Рабочие кадры для передовых технологий», «Современная цифровая образовательная среда в РФ», «Передача прав на РИД» и др., инновационные образовательные центры России в решении задач модернизации образования (технопарки в крупных городах России,

«Инновационный центр» Сколково, МИЦ «Интеллектуального развития» в г. Сочи и др.). Данные проекты отражают требования общества к личности в актуальных условиях инновационной России, создают соответствующие условия для ее развития, способствуют модернизации науки и производств.

Теория Петровского А.В. позволяет выделить четкие критерии, позволяющие определить степень продвижения личности в процессе социализации. Согласно теории Петровского А.В., личность проходит три стадии. Первая стадия – адаптации, где происходит освоение нравственных, производственных норм в группе, средствами и приемами деятельности, которыми уже владеют другие члены группы. Но если человеку не удастся преодолеть трудности адаптационного периода данной стадии, то у него формируются качества зависимой, безынициативной, робкой, не уверенной в себе и в своих возможностях личности – формируется негативный сценарий развития данной стадии. Вторая стадия – индивидуализации, при положительном варианте решения задачи развития личности на данной стадии, где она демонстрирует свою своеобразность и уникальность, формируется устойчивое проявление и утверждение своей индивидуальности. Негативный сценарий на этой стадии будет способствовать развитию негативизма, агрессивности, подозрительности, неадекватной самооценки личности. Третья стадия – интеграции, направлена на решение задачи принятия личности группой, что способствует формированию у нее коллективизма как устойчивого качества личности. В противном случае происходит дезинтеграция личности в группе, т.к. личность вытесняется группой, либо происходит изоляция личности в группе, из которой она не может выйти. Преодолеть трудности процесса интеграции в различных значимых социальных группах очень важно для

процесса развития личности на каждом возрастном этапе.

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резервов кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Задания

Задание 1

Следует составить личностную спецификацию (табл. 11.3) – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с должностью менеджера. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования.

Таблица 11.3 - Личностная спецификация

Должность <i>Системного администратора</i>	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	основные / желаемые / не желаемые
1.Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)	
2.Достижения (образование, квалификация,	
3.Интеллект (ум, сообразительность, беглость речи, логика мышления, четкое	
4.Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные,	
5.Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам,	
6.Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)	
7.Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)	

Задание 2.

Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантной должности(*выбрать должность самостоятельно*) в данной организации.

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

Задание 3.

Менеджер по персоналу предлагает соискателю заполнить анкету, чтобы иметь представление об его профессиональном опыте и личных и деловых качествах. Проанализируйте анкету с точки зрения профессиональной этики, найдите ошибки и прокомментируйте их.

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ
(заполнению подлежат ВСЕ поля без исключения)

1. Ф. И. О. (печатными буквами): _____

Дата рождения: / / полных лет: место рождения: _____
гражданство: _____

2. Паспортные данные: серия: _____ № _____ кем и когда выдан: _____

3. Прописка/ регистрация (индекс, адрес/дата, срок): _____
Телефон: _____

4. Фактическое место жительства (индекс, адрес): _____
Телефон: _____

5. Образование (год поступления – год окончания, название учебного заведения, форма обучения, специальность по диплому, квалификация): _____

6. Дополнительное образование, в том числе тренинги (дата поступления – дата окончания, название учебного заведения, название курса): _____

7. Владение иностранными языками (какими, в какой степени): _____

8. Уровень владения ПК (перечислите программы, которыми Вы владеете): _____

9. Наличие военного билета (приписного свидетельства и т.п.) _____

10. Участие в военных действиях, событиях на ЧАЭС: _____

11. Наличие собственного автотранспортного средства, водительского удостоверения, стаж вождения: _____

12. Последние три места работы (в обратном порядке), в том числе работа не по трудовой книжке. Если функции указаны в резюме, в анкете можно не дублировать:

Месяц и год

Название организации, адрес

Ф.И.О. и телефон начальника

Уровень зарплаты

Причина приема и увольнения

Должность, основные функции

13. Сведения о родственниках (Ф. И. О., место работы в настоящее время, должность):

Жена (муж) Дети

Мать Брат

Отец Сестра

14. Кто является кормильцем в семье? _____

15. Можете ли Вы в случае необходимости работать вечерами и в

- выходные дни (прокомментируйте)? _____
16. Являетесь ли плательщиком алиментов? _____
17. Работает ли кто-либо из Ваших родственников в органах МВД, ФСБ, ФСНП, МНС? _____
18. Привлекались ли Вы или Ваши родственники к уголовной или судебной ответственности (статья, когда, мера воздействия) (обязательно для заполнения, _____ поскольку _____ данная _____ информация проверяется): _____
19. Состояли (состоите) ли Вы на учете в наркологическом диспансере? _____
20. Откуда узнали о вакансии (СМИ, Интернет, агентство, по рекомендации – укажите название)? _____
21. Каковы, _____ на _____ Ваш _____ взгляд, _____ цели _____ нашей компании? _____
22. Какими действиями Вы собираетесь способствовать достижению целей компании? _____
23. В каких направлениях Вы хотели бы реализовать свои возможности в нашей компании? _____
24. Назовите профессиональные навыки и личные качества, которыми Вы обладаете как соискатель данной позиции: _____
25. Назовите причины, по которым Вы могли бы покинуть компанию: _____
26. Назовите три Ваших положительных и три Ваших отрицательных качества: Положительные _____
Отрицательные _____
27. Желаемый уровень заработной платы (на испытательный срок и после него, как часто она должна изменяться в течение работы, по какой причине)? _____
28. Когда Вы сможете приступить к работе? _____
29. Связаны ли Вы какими-либо обязательствами с предыдущим местом работы (прокомментируйте)? _____
- Достоверность указанных сведений подтверждаю: _____
- Контактные телефоны: _____
- Подпись (Фамилия И.О.) _____

Задание 4.

Деловая игра «Собеседование на вакантную должность»

Студенты делятся на три группы.

Этап №1. **Первая группа** составляет объявление о найме, с учётом требований к кандидату, а так же сферы деятельности гипотетического предприятия.

Этап №2. Согласно полученному объявлению о найме на работу, **вторая группа** разрабатывает вопросы, для собеседования используя различные типы вопросов (открытые и закрытые) кандидатам и предполагаемые ответы на них.

Этап №3. **Третья группа** готовится к собеседованию на вакантную

должность, используя информацию в подготовленном объявлении.

Этап №4. **Первая и вторая группа** проводят собеседование и отбирают на должность самого лучшего кандидата из третьей группы, с обоснованием своего выбора.

Таким образом, студенты получают практические навыки в составлении объявления о найме сотрудника в организацию, в составлении вопросов и ответов для проведения собеседования и приобретают практические навыки общения в процессе инсценировки собеседования.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие методы собеседования Вы знаете?
2. Каким методом можно оценить различных кандидатов по результатам собеседования?
3. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вам известны?
4. Какой из них Вы бы порекомендовали фирме (компании), занятой поиском кандидатов на должность директора?
5. В какой логике может быть рассмотрен вопрос об актуальных требованиях к профессиональной деятельности и трудовым процессам в условиях инновационной России?
6. Где представлены характеристики требований общества к личности работника в новых условиях инновационной России и в чем их содержательные особенности?
7. Какие теории исследуют особенности научения / обучения и в чем их содержание?
8. Какие содержательные характеристики производств нового типа исследуют ученые-современники?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

Проблемы профессионального развития

Цель: изучить основные проблемы профессионального развития.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Развитие, в широком смысле, понимается как бесконечное движение по восходящей спирали, хотя и включающее в себя отступления и движения назад, но отличающееся все же, прогрессивной направленностью от простых форм к сложным. Развитие психики – закономерное изменение психических процессов во времени, выраженное в их количественных, качественных и структурных преобразованиях.

Познание себя – одна из сложных и важных для личности задач. Познание имеет свои особенности, и оно невозможно без условий познания и

познавательных способностей личности; далее – важно накопить средства познания, чтобы далее их использовать для познания себя, что во многом зависит от умственного развития личности; с возрастом накапливается материал для познания – человек должен кем-то стать в своем непрерывном развитии.

Вопросы к практическому занятию:

1. В логике каких научных проблем может быть рассмотрен вопрос о профессиональном развитии личности?
2. Какие источники профессионального развития обсуждаются учеными-современниками?
3. Какие характеристики и особенности развития самосознания Вы знаете?
4. Какие кризисы проходит личность в своем развитии?
5. Как соотносятся личностные проблемы и профессиональные деструкции?
6. Какие способы профессиональной реабилитации Вы знаете?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

Место и роль обучения в планировании и управлении карьерой

Цель: изучить роль обучения в планировании и управлении карьерой.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Обучение как процесс накопления человеческого капитала. Обучение персонала – это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организаций с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы. В зависимости от характера разрыва в знаниях и навыках работника программы поддержки накопления человеческого капитала могут быть классифицированы следующим образом: подготовка, повышение квалификации, переподготовка.

Определение потребности в обучении персонала организации. Характер и содержание потребности в обучении на уровне работы целесообразно определять методом анализа исполнения работы. Анализ исполнения работы – это выявление и оценка факторов неэффективного исполнения работы на конкретном рабочем месте. Основными методами сбора информации о факторах эффективного и неэффективного исполнения работы служат анкетирование, интервьюирование, метод контрольных списков, наблюдение, экспертный метод.

Распределение ресурсов, затрачиваемых на обучение. Разработка и обоснование планов обучения. Основными ресурсами, затрачиваемыми на

обучение, являются: деньги, время, доступные виды обучения.

Разработка и реализация учебных программ. Разработку программ обучения разделяют на три этапа: определяется конечная цель, дается описание того, что должно быть достигнуто с точки зрения соразмерности предстоящих результатов обучения; планируется бюджет времени; установка соотношения между базовой и рецептурной частями учебной программы. Стиль обучения – это определенная модель поведения личности или группы людей в процессе обучения, фиксирующая устойчиво воспроизводимые манеры и привычки обучения, учебные склонности, а также требования к учебному процессу. Обучение на рабочем месте – это обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Обучение вне рабочего места – это обучение, которое проводится за пределами самой работы и организуется внешними структурами. Сочетание обучения на рабочем месте и вне рабочего места – это обучение, организованное и проводимое вне рабочего места специально для сотрудников данной организации. Принципами проведения учебных занятий являются следующие: актуальность, активность восприятия, мотивированность к обучению, повторение, обратная связь.

Контроль за обучением персонала. Контроль за обучением – это процесс измерения и оценки результатов реализации планов обучения и учебных программ, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих удовлетворение потребности в обучении персонала. Сущность контроля за обучением выражается в следующих функциях: учетной, аналитической, оценочной, коммуникативной, оптимизирующей.

Задания

Задание 1

Результаты оценки качества работы сотрудника представлены в личной карточке аттестуемого работника (форма 1), аттестационном листе работника (таблица 1), фактическом балансе затрат рабочего времени (таблица 2).

Необходимо дать конкретные рекомендации по совершенствованию использования сотрудника на предприятии. Как скажутся те или иные качества сотрудника, присущие ему сегодня, на эффективности его труда при переводе на должность руководителя?

Форма 1 - ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА АТТЕСТУЕМОГО РАБОТНИКА

Захаров Владимир Петрович

1. Наименование предприятия: Станкостроительный завод.
2. Наименование структурного подразделения: планово-экономический отдел, бюро цен.
3. Должность, категория: инженер-финансист, 2.
4. Возраст (полных лет на дату заполнения): 41.
5. Образование: среднее специальное.
6. Стаж работы по специальности: 22 года.
7. Количество поданных и внедренных предложений и изобретений, выступлений в печати: не были.
8. Должностной оклад: по разряду 9-му тарифной сетки.
9. Вид и размер получаемой надбавки: нет.

10. Проектируемая должность и категория: инженер-финансист 1-й категории.

11. Проектируемый должностной оклад: по разряду 10-му тарифной сетки.

12. Проектируемая надбавка: нет.

13. Рекомендован в резерв: руководителя бюро цен.

Таблица 1 – Аттестационный лист инженера-финансиста 2-й категории
Захаров В.П.

Признаки (критерии)	Удельная значимость признака	Уровни признака				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1. ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА						
1.1. Компетентность	0,26		+			
1.2. Способность четко организовать и планировать свой труд	0,13	+				
1.3. Сознание ответственности за выполняемую работу	0,14					+
1.4. Самостоятельность и инициатива	0,12	+				
1.5. Способность осваивать новые вопросы и использовать в работе новые методы	0,12			+		
1.6. Работоспособность	0,13				+	
1.7. Способность поддерживать контакты с другими людьми	0,10					+
2. РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА						
2.1. Количество выполненных плановых/внеплановых работ	0,31		+			
2.2. Качество выполненных работ	0,39			+		
2.3. Соблюдение сроков выполнения работ	0,30					+
3. СЛОЖНОСТЬ ВЫПОЛНЯЕМЫХ ФУНКЦИЙ						
3.1. Характер работ, составляющих содержание труда	0,30			+		
3.2. Разнообразие, комплексность работ	0,15			+		
3.3. Самостоятельность выполнения работ	0,25				+	
3.4. Масштаб и сложность руководства	0,15		+			
3.5. Дополнительная ответственность	0,15	+				

Таблица 2 – Фактический баланс затрат рабочего времени, % к месячному фонду рабочего времени

Виды затрат рабочего времени	Значение затрат рабочего времени
1. Месячный фонд рабочего времени	100,0
2. Время работы	88,0
3. Время перерывов:	12,0
время на отдых и личные надобности;	7,5
время перерывов, вызванных нарушением режима работы	4,5
4. Подготовительно-заключительное время	5,6
5. Время на обслуживание рабочего места	3,4

6. Время основной работы	79,0
в том числе:	
время административно-организационной работы	4,2
время творческой работы	45,0
время исполнительской работы	29,8
из них:	
время на работы, свойственные инженерам	47,4
время на работы, свойственные техникам	16,2
время на работы, свойственные вспомогательно-техническому персоналу	15,4

Задание 2

Г. В. Березкин – директор научно-исследовательского центра по управлению персоналом крупного банка. В его непосредственном подчинении находятся шесть сотрудников, секретарь В. И. Иванова, менеджер лаборатории НОТ А. А. Петров, менеджер отдела труда и зарплаты П. П. Сидоров, менеджер кадровой службы А. Н. Козлов, менеджер отдела социального развития банка Д. Д. Димин, менеджер отдела развития персонала В. А. Козлачков. В связи с реализацией плана научно-технического развития центр был оснащен семью компьютерами. В компьютерах были установлены текстовый редактор MS Word, программа «Кадры», система анализа базы данных «Директор по персоналу». К сожалению, Г. В. Березкин знает программу «Кадры», но не может работать с текстовым редактором, В. И. Иванова владеет только текстовым редактором Multi-Edit, остальные не имеют опыта работы на компьютере.

Существует фирма, которая предлагает пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения на подобных курсах – 100 долл. Кроме того, можно воспользоваться частными уроками компьютерной грамотности: цена одного часа обучения – 10 долл.

Разработайте план обучения сотрудников научно-исследовательского центра по управлению персоналом крупного банка по форме 2.

Бюджет на обучение сотрудников ограничен 200 долл. в год.

Форма 2

План обучения сотрудников научно-исследовательского центра по управлению персоналом крупного банка

Задачи улучшения трудового потенциала персонала	Цель обучения	Где происходит обучение	Метод обучения	Кто проводит обучение	Продолжительность обучения

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова роль обучения в управлении карьерой персонала современной организации?
2. Чем определяются потребности организации в обучении своих сотрудников? Каковы основные этапы обучения?
3. Назовите методы обучения и дайте им характеристику.
4. Какова роль линейных менеджеров и менеджеров по персоналу в

организации обучения персонала?

5. Каковы роль и место оценки обучения и контроля за этим процессом в управлении карьерой?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

Обучение и развитие персонала

Цель: изучить требования к профессиональной деятельности.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Форма практического занятия: подготовка и защита рефератов (2 часа);
Практическая работа по разработке «Карьерограммы» (2 часа).

Темы рефератов

- Требования к подготовке кадров, выдвигаемые системой менеджмента качеством ИСО 9001-2000 и проблемы их внедрения.

- Системы корпоративного обучения: цели, функции, результаты. Проблемы их формирования.

- Выбор структуры обучающих программ и их назначение.

- Выбор модели корпоративного обучения (С. Шекшня, АДДИЕ, Киркпатрик).

- Ограничение при определении уровня затрат на обучение.

- Методы обучения и их выбор на основе сравнительной характеристики.

- Оценка эффективности корпоративного обучения.

- Опыт российских и зарубежных компаний в организации обучения персонала.

Требования к реферату

К форме: структура реферата включает в себя:

- введение с формулировкой цели и проблемы;

- две и более главы с вариантами решения проблемы;

- заключение с формулировкой собственной точки зрения по решению проблемы;

- список используемой литературы (не менее 3-х источников монографического и периодического характера).

К объему: минимальный объем 10 страниц компьютерного текста.

Практическая работа «Разработка карьерограммы»

Построить карьерограмму для менеджера по кадрам высшего звена управления.

Исходные данные и постановка задачи:

- будущий экономист оканчивает ВУЗ по направлению подготовки «Экономист» по профилю «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь;

- построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей)

бухгалтера после окончания ВУЗа.

Методические указания.

Карьерограмма – инструмент управления, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить с людьми на различных этапах карьеры.

Карьерограмма состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые экономист может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Самостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13

Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Профессионально-квалификационное продвижение: виды, принципы, условия эффективности. Профессионально-квалификационное продвижение – это комплекс мероприятий, направленный, во-первых, на планомерное заполнение вакантных мест не столько за счет приема работников со стороны, сколько подготовки и внутрипроизводственного перемещения собственного персонала; во-вторых, на формирование относительно стабильного трудового коллектива, пути развития у него способности сохранять и накапливать человеческий капитал.

Управление профессионально-квалификационным продвижением персонала в организации.

Профессионально-квалификационное продвижение призвано решать следующие задачи: закрепление в организации стабильного контингента работников, повышение эффективности использования человеческого капитала персонала, создание условий для сотрудников для получения ими в перспективе работы, соответствующей их интересам и запросам, своевременное обеспечение производства высококвалифицированными работниками, обеспечение работниками малопривлекательных и неквалифицированных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда. Модель «Партнерство по управлению профессионально-квалификационным продвижением на основе гибкой оценки эффективности индивидуальной деятельности сотрудника».

Задания

Задание 1

Требуется дать краткое описание той работы, которая позволит вам добиться успехов в карьере. Подготовка описания предполагаемой работы должна быть разделена на несколько этапов:

1. Профессиональные склонности:

- * Я считаю своими основными умениями _____
 - * Мои умения и навыки относятся скорее к работе (с людьми, информацией, техникой, художественными образами, природой) _____
 - * Я хотел бы развить следующие качества и сильные стороны _____
 - * Мои интересы лежат в сфере _____
 - * Я хотел бы развить следующие области своих интересов _____
 - * Я обнаружил, что мне нравится взаимодействовать с людьми путем _____
 - * Я понял, что для того чтобы испытывать чувства счастья и удовлетворения, мне нужно _____
 - * Я был удивлен тем, что _____
 - * Я понял, что основными мотивами моей деятельности являются _____
- ### 2. Оценки степени выраженности мотивов к эффективной деятельности:
- * Роль, которую я хотел бы выполнять на работе (менеджер, координатор, член группы, консультант и т. п.) _____
 - * Качества и свойства личности, которые при этом задействованы _____
 - * Род организации, который меня привлекает (государственная, негосударственная, крупная, мелкая и т. п.) _____
 - * Предмет деятельности (финансы, менеджмент, трудовые отношения и т. п.) _____
 - * Конкретизация предмета (производство, наука, преподавание) _____
- ### 3. Описание предполагаемой работы.

Задание 2

Достаточно распространенная психологическая теория советует полностью менять привычную ситуацию каждые пять-шесть лет. По отношению к работе такое предложение аргументируется тем, что этот период в среднем вполне достаточен, чтобы достичь «потолка» в данном качестве, и дальнейшее пребывание в той же роли уже не способствует профессиональному росту работника, что впоследствии может привести к его профессиональной деградации.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, применительно к современным возможностям предпринимательства в России.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое профессионально-квалификационное продвижение? В чем состоят его проблемы и перспективы?
2. Каковы место и роль профессионально-квалификационного продвижения в накоплении человеческого капитала в организации?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14

Сущность методов делегирования полномочий

Цель: изучение методов делегирования полномочий.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Делегирование – представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий и прав своим компетентным сотрудникам.

Делегирование полномочий происходит не только на официальной, но и большей частью на полуофициальной или даже неофициальной основе, и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и исполнителями. Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа. Она состоит в том, чтобы определить: для чего, кому, каким образом делегировать полномочия? Какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены? Какие препятствия могут возникнуть?

Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности. Главная задача руководителя — не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

При распределении управленческих полномочий в организации необходимо учитывать ряд важнейших обстоятельств:

- полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей. Поэтому следует помнить, что цели всегда являются первичными и определяющими объем предоставленных полномочий.

- полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодействие и в конечном счете сбалансированность всей системы управления.

- полномочия в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник знал: от кого он их получает, кому передает, перед кем несет ответственность и кто должен отвечать перед ним.

Исполнители должны самостоятельно решать все проблемы в рамках своей компетенции и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Задание 1. Тесты

Тест 1. «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Если Вы не успеваете выполнять свою работу, если Вам постоянно не хватает времени, значит, часть своей текущей работы Вам нужно передать подчиненным. Узнать ответы на эти вопросы Вам поможет предлагаемый ниже тест.

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли Вы дольше своих сотрудников?
3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой вполне могли бы справиться и без Вашего участия?
4. Удастся ли Вам найти, в случае необходимости, подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
5. Знает ли Ваш подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы уедете в длительную командировку?
6. Хватает ли Вам времени на планирование?
7. Бывает ли завален Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли Вы еще делами или проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до повышения по службе?
9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли Вам приходится напрягаться, чтобы уложиться в срок?
11. Часто ли Вы сами диктуете секретарю большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?
12. Расходуете ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

0 – 3 ответа «да» – Вы делегируете отлично;

4 – 7 ответов «да» – у Вас есть резервы для делегирования;

8 и более ответов «да» – похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

Тест 2. «Умеете ли Вы принимать рациональные решения?»

Чтобы работа была продуктивной и эффективной, каждый менеджер должен считаться с мнением своих коллег. Хороший специалист может вовремя прийти на помощь и не вмешиваться в посторонние дела, если этого не требует ситуация.

1. Вы отправляетесь за границу отдыхать, но не говорите ни на одном иностранном языке. Ваши действия:

- а) нанимаете переводчика;
- б) не выпускаете словаря из рук и сами пытаетесь объясниться;
- в) не выходите из отеля.

2. Начальник уехал в командировку, оставив номер телефона гостиницы, в которой остановился. Ваши действия:

- а) постоянно названиваете ему, чтобы согласовать различные вопросы;
- б) звоните, чтобы узнать как добрался;
- в) спросите его, когда вернется.

3. Вылет Вашего рейса откладывается, и пассажиры вынуждены сидеть в самолете. Ваши действия:

- а) знакомитесь с окружающими пассажирами и рассказываете анекдоты;
- б) смиряетесь с ситуацией, но просите дополнительный обед в качестве компенсации за моральный ущерб;
- в) берете стюардессу в заложники.

4. В походе с другом Вы отстаете от основной группы. Ваши действия:

- а) берете командование на себя, если не Вы, то кто же найдет дорогу;
- б) одному даете изучать карту, другого отправляете изучать местность: одна голова хорошо, а две лучше;
- в) не волнуетесь, Вы-то не пропадете.

5. У соседа в общежитии Вы в первую очередь спросите:

- а) только имя;
- б) есть ли общие знакомые;
- в) ничего не спросите: если что-нибудь понадобится, сам подойдет.

6. Пару дней Вы болели и немного запустили дела. Вернувшись на работу, Вы:

- а) не поднимая головы, разбираетесь с делами;
- б) просите коллег помочь;
- в) не паникуете: все знают, что Вы болели.

7. Вы решили купить квартиру. Ваши действия:

- а) звоните в агентство недвижимости;
- б) покупаете газету объявлений;
- в) решаете, как пройдет новоселье.

8. У друга намечается вечеринка, он Вас пригласил. Ваши действия:

- а) интересуетесь, чем сможете помочь;
- б) просто приветствуете эту идею;
- в) закупаете все необходимое, лишним не будет.

Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы принимать рациональные

решения?»

Таблица 13.1

Ответы	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	1	2	1	2	1	1	2
2	1	2	3	2	1	2	2	3
3	3	3	1	3	3	3	3	1

От 8 до 14 баллов – Вы действительно берете на себя слишком много. Будьте осторожнее, это может плохо повлиять на Ваше здоровье. Научитесь правильно принимать решения и распределять полномочия.

От 15 до 17 баллов – Ваше умение использовать свои сильные и слабые стороны достойны подражания! Вы замечательно играете в команде и понимаете, что общая работа приносит больший результат, чем личная победа. Вы внимательны к другим и не боитесь, что Вас подведут, выбираете тех, на кого можно положиться. Когда надо, Вы выходите вперед, когда надо – уступаете дорогу. Не обещаете лишнего, уравновешены. Все это только укрепляет Ваши позиции лидера.

От 18 до 24 баллов – не будьте слишком пассивны в принятии решений. Это уж точно не скажется благотворно на результатах вашей деятельности!

Тест 3. «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?»

Чтобы определить вашу степень пригодности к самостоятельной работе, мы предлагаем ответить на вопросы. Ответы оценены следующим образом: «да» – 1; «затрудняюсь ответить» – 2; «нет» – 3.

1. Достаточно ли у Вас профессиональных знаний в избранной Вами области деятельности?

2. Способны ли Вы распределить работу среди подчиненных, оставив себе наиболее важную?

3. Сможете ли Вы решить многообразные проблемы управления (формирование портфеля заказов, прогнозирование финансового состояния и рентабельности отдельных изделий, применение рациональной системы оплаты труда и т.п.)?

4. Доверяете ли Вы себе полностью или будете прибегать к помощи специалистов по отдельным вопросам?

5. Будете ли Вы контролировать выполнение поручений?

6. Будете ли Вы доверять Вашим подчиненным выбор метода выполнения работы?

7. Считаете ли Вы расходование средств на повышение квалификации выгодным вложением средств?

8. Имеете ли Вы достаточно ясное представление о своей деятельности на ближайший год или два?

9. Если Вам придется делить доход с вашим товарищем и партнером, уверены ли Вы, что сохраните с ним дружеские отношения?

10. Дадите ли Вы твердое обещание, если у Вас нет уверенности в том, что

сумеете его выполнить?

11. Согласны ли Ваши родственники и друзья с Вашими намерениями заняться предпринимательской или управленческой деятельностью?

12. Способны ли Вы выделить при большой нагрузке время на обдумывание перспективных вопросов?

13. Располагаете ли Вы необходимыми средствами для открытия нового дела или начала нового вида деятельности?

14. Делаете ли Вы записи того, что задумали осуществить?

15. Планируете ли Вы свой рабочий день?

16. Будете ли Вы отмечать достижения своих подчиненных или постараетесь их не замечать?

17. Способны ли Вы скрыть свое раздражение?

18. Наводили ли Вы справки о делах аналогичных производств?

19. Можете ли Вы получить прибыль, которая больше, чем прибыли конкурентов?

20. При выборе правовой формы Вашего предприятия изучили ли Вы налоговую систему?

21. Учитываете ли Вы, что партнеры по бизнесу могут быть не всегда искренни?

Ключ к тестовому заданию «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?»

Таблица 13.2

Вопросы	Ответы		
	1	2	3
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

От 80 до 124 баллов – смело беритесь за дело самостоятельно;

От 40 до 80 баллов – еще раз подумайте, достаточно ли у Вас развиты навыки делегирования.

От 40 баллов и менее – лучше приниматься за дело с соответствующими помощниками.

По результатам тестирования (тесты 1 – 3) студенты составляют эссе, посвященное самооценке проанализированных индивидуальных качеств.

Задание 2.

Подготовить доклад с презентацией на следующие темы:

1. Делегирование полномочий: сущность, цели, принципы.
2. Делегирование полномочий с точки зрения менеджмента: сущность, цели.
3. Уровни и виды делегирования полномочий.
4. Особенности делегирования полномочий и ответственности.
5. Виды делегирования полномочий, применяемые на практике.
6. Процесс делегирования полномочий.
7. Уровни делегирования полномочий.
8. Какие проблемы могут возникнуть при делегировании полномочий.
9. Ошибки, допускаемые руководителем при делегировании полномочий подчиненным. Какие полномочия нельзя делегировать.
10. Зачем делегировать полномочия? Чем делегирование отличается от постановки задачи? Преимущества и недостатки делегирования.
11. Как правильно делегировать полномочия?
12. Модель «Перегруженного вагона». Негативное влияние «Перегруженного вагона».
13. Делегирование проекта и формализация ответственности его участников.
14. Пример делегирования полномочий.

Вопросы к практическому занятию:

1. Определите понятие делегирования.
2. Назовите основные принципы делегирования.
3. Какие Вы знаете основные методы делегирования?
4. Каковы основные условия эффективного делегирования?
5. Обоснуйте своё мнение относительно причин низкой эффективности делегирования.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15

Планирование личной работы руководителя

Цель: освоение методов планирования личного времени.

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Планирование работы является основой любой производственной деятельности и представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

Менеджер планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и связанную с работой нагрузку для того, чтобы лучше справляться с выполнением принятых решений. При этом планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные цели, которые, в свою очередь, подразделяются на краткосрочные и оперативные.

Установление определенных периодов времени, которые требуются для достижения поставленных целей, дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени.

Задание 1. Тесты

Тест 1. «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Анализ условий, неблагоприятно влияющих на организацию труда руководителя, свидетельствует о необходимости уделить повышенное внимание к вопросам планирования его личной работы.

Следующий тест поможет определить, насколько хорошо Вы справляетесь с работой.

Подумайте над предлагаемыми утверждениями, указав свое отношение к ним следующим образом:

Я поступаю так:

- а) почти никогда;
- б) иногда;
- в) часто;
- г) почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь проявить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие,

а мне необходимо выполнить более важные дела.

Ключ к тестовому заданию «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Самооценка в баллах: «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2, «г» – 3.

Результаты по сумме баллов:

0 – 15 баллов – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

16 – 20 баллов – Вы пытаетесь управлять своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21 – 25 баллов – У Вас хороший самоменеджмент;

26 – 30 баллов – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и авторам настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

Если Вы наберете менее 24 баллов, то это не должно Вас обескураживать, просто Вам надо направить свою энергию на устранение слабых мест. Это будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

Тест 2. «Оценка системы планирования личной работы»

Рациональная организация рабочего времени обязательно требует хорошо поставленного учета выполненных работ и анализа трудового времени. Следующий тест покажет, насколько рациональна система Вашей работы.

Прочитайте вопросы и выберите один из вариантов ответа.

Таблица 12.1 – Тестовое задание

№ п/п	Вопросы теста	Ответы			
		Всегда	Не всегда	Редко	Никак не полу- чается
1	2	3	4	5	6
1	Намечаю план работы на день, неделю				
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю прежде всего основные, главные дела в своей работе				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям				
9	Контролирую выполнение заданий, выданных подчиненным				
10	При случае, стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

Таблица 12.2 – Ключ к тестовому заданию «Оценка системы планирования личной работы»

№ вопросов	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется

наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система личной работы. Чем меньший балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимания улучшению системы личной работы.

Тест 3. «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы?»

На пути совершения планирования работы зачастую могут появиться преграды. Этот тест поможет выяснить, насколько легко Вы преодолеваете эти преграды и насколько сильно они мешают Вам выполнять свою работу.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах, неприятностях?
 - а) нет, это мне не помогло бы (3);
 - б) да, если есть подходящий собеседник (1);
 - в) не всегда, людям хватает своих забот (2).
2. Сильно ли Вы переживаете неприятности?
 - а) всегда и очень тяжело (4);
 - б) все зависит от обстоятельств (0);
 - в) смиряюсь, ведь любой неприятности рано или поздно приходит конец (2).
3. Вы чем-то очень огорчены. Что Вы делаете в таком случае?
 - а) позволяю себе удовольствие, о котором долго мечтал (0);
 - б) иду к друзьям (2);
 - в) «жалею» сам себя, отсиживаясь дома (4).
4. Близкий человек обидел Вас. Как Вы поступите?
 - а) «спрячусь в свою раковину» (3);
 - б) потребую объяснений (0);
 - в) расскажу любому, кто готов слушать (1).
5. В минуту счастья:
 - а) не думаю о несчастье (1);
 - б) не покидает тревога, что счастье быстро уйдет (3);
 - в) не забываю о том, что и огорчений в жизни немало (5).
6. Как Вы относитесь к психотерапевтам?
 - а) не хотел бы стать их пациентом (4);
 - б) многим людям они могли помочь (2);
 - в) человек в силах помочь себе сам (3).
7. Судьба, по Вашему мнению:
 - а) постоянно испытывает Вас (5);
 - б) несправедлива к Вам (2);
 - в) благосклонна к Вам (1).
8. О чем Вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда гнев проходит?
 - а) о хорошем, что было у нас в прошлом (1);
 - б) мечтаю о тайном мщении (2);
 - в) о том, сколько вытерпел (а) от нее (него) (3).

Ключ к тестовому заданию «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы?»

От 7 до 15 баллов – Вы легко миритесь с неприятностями, даже бедами, так как способны верно оценить их. Ценно то, что Вы не склонны жалеть себя (слабость, присущая многим). Ваше душевное равновесие достойно восхищения.

От 16 до 26 баллов – Вы часто ропщете на свою судьбу. Предпочитаете выплескивать проблемы и неприятности на других. Вам необходимо чье-то сочувствие. Может быть, лучше научиться владеть собой?

От 27 до 36 баллов – Вы еще не научились справляться со своими бедами. Возможно, поэтому они так Вам мешают. Вы замыкаетесь, нередко жалеете себя. Будь у Вас волевой характер при хороших задатках, Вы успешно справлялись бы с проблемами и неприятными ситуациями.

Тест 4. «Оценка уровня планирования работы»

Данный тест направлен на выявление способностей правильно планировать личное время. Ответьте на вопросы теста, подчеркнув один вариант, который Вам подходит больше всего. Подсчитайте баллы и посмотрите ключ (в конце теста).

1. Когда просыпаетесь, Вы приступаете к:
 - а) срочным повседневным делам (2);
 - б) делам, которые остались с прошлого вечера (3);
 - в) делам, которые легко выполняются и не требуют больших затрат времени (1).
2. Выполнение различных заданий и задач:
 - а) Вы планируете с прошлого вечера все задачи, которые Вы должны выполнить (3);
 - б) приступаете к выполнению задач по мере необходимости (2);
 - в) вообще не приступаете к выполнению задач (1).
3. При решении задач Вы:
 - а) полагаетесь только на себя (2).
 - б) Вы полагаетесь не только на себя, но и привлекаете своих друзей (подчиненных) к решению задач (3).
 - в) полагаетесь на удачу (1).
4. Задачи, которые Вы выполнили:
 - а) сразу забываете (1);
 - б) проверяете, сколько времени Вы на них затратили и с какой эффективностью выполнили (3);
 - в) анализируете с другими задачами, которые выполнили (2).
5. Будучи студентом, Вы отдаете предпочтение при планировании:
 - а) долгосрочным целям (1);
 - б) среднесрочным целям (2);
 - в) краткосрочным целям (3).
6. Что, по Вашему мнению, является важнейшим в планировании:
 - а) правильно составить список дел и определить на каждое дело требуемое время (3);
 - б) вести письменную запись дел (2);
 - в) зачем планировать, если все дела можно делать на ходу (1).

7. Когда Вы планируете намеченные Вами дела:
- а) утром, перед их выполнением (2);
 - б) вечером, тщательно планируя и оставляя резерв времени (3);
 - в) не планирую, да и зачем планировать (1).
8. При планировании Вы обычно пользуетесь:
- а) календарем-ежедневником (2);
 - б) графиками-таблицами распорядка дня (3);
 - в) ни чем не пользуюсь (1).
9. Как Вы считаете, руководитель должен уметь анализировать свое рабочее время и составлять план личной работы?
- а) да(3);
 - б) нет(1);
 - в) иногда (2).
10. Как Вы думаете, при планировании эффективно использовать ежедневник-календарь, графики работы и т.д.?
- а) иногда (2);
 - б) всегда (3);
 - в) никогда (1).
11. Нужно ли планировать свое время, ставить задачи и правильно распределять их в качестве экономии своего времени?
- а) да(3);
 - б) нет (2).

Ключ к тестовому заданию «Оценка уровня планирования работы»

От 25 до 33 баллов – Вы отлично планируете свое время и распределяете его так, что остаются даже резервы для срочных дел. При выполнении определенных задач Вы привлекаете к их решению подчиненных, друзей, что позволяет экономить время.

От 18 до 24 баллов – не расстраивайтесь, Вы еще только учитесь правильно распоряжаться временем, поэтому Вы не можете точно спланировать свое время. Но Вы быстро сможете набрать нужный Вам опыт.

От 18 баллов и менее – наверно, Вам не стоит быть руководителем, так как Вы не считаете нужным правильно планировать время.

Тест 5. «Оценка эффективности планирования труда и отдыха»

Этот тест поможет определить, какие факторы отрицательно влияют на Вашу работу. Определив эти факторы, с ними можно эффективно бороться. Постарайтесь проанализировать свои ответы на вопросы.

Как часто приведенные ниже факторы мешают Вам продуктивно трудиться? Отметьте соответствующую позицию:

Соответствие вариантов ответа: никогда – 1 балл; редко – 2 балла; иногда – 3 балла; часто – 4 балла; всегда – 5 баллов.

- 1. Работающие с Вами люди не знают, что они могут от Вас ожидать.
- 2. Вы убеждены, что делаете не то, что нужно.

3. Вы чувствуете, что не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей.
4. Вы ощущаете перегрузку.
5. Вам не хватает времени, чтобы отлично выполнить работу.
6. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни.
7. Вы часто не знаете, какую работу Вам дадут.
8. Вы чувствуете, что для исполнения работы Вам не хватает власти.
9. Вы чувствуете, что не можете уяснить всю необходимую Вам информацию.
10. Вы не знаете, как Вас оценит Ваш начальник.
11. Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников.
12. Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами Вашего начальника.

Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности планирования труда и отдыха»

Данный тест имеет 4 блока: конфликтность (1, 2, 3); перегрузка (4, 5, 6); сферы деятельности (7, 8, 9); напряженность с руководством (10, 11, 12).

Подсчитайте количество набранных баллов по блокам. Количество от 12 баллов и выше указывает на тот факт, что в данной сфере у Вас имеют место неурядицы.

Общее количество баллов по всему тесту составит 12 – 60. Показатель от 36 баллов и выше свидетельствует о том, что Ваша работа изобилует стрессогенными факторами. Подумайте, так ли уж Вас устраивает работа, которую Вы выбрали.

От 25 до 29 баллов – Вы замкнуты в себе, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому имеете мало друзей.

От 19 до 24 балла – Вы в меру общительный человек и относительно легко приспосабливаетесь к новой ситуации. Ваши высказывания иногда содержат слишком много сарказма, главным образом безосновательного, но это легко можно исправить.

От 14 до 18 баллов – Вы открытый, общительный человек. Не боитесь приниматься за новые дела. Смело идете навстречу новым людям, хотя, пожалуй, не любите слишком шумное общество и раздражаетесь от болтовни других.

От 6 до 13 баллов – везде чувствуете себя как дома. Охотно разговариваете на любую тему, даже если имеете о ней смутное представление. Принимаетесь за новое дело, но... не всегда доводите его до конца. Подумайте об этом.

От 5 баллов и менее – Ваша «общительность» просто неестественна. Вы не только разговорчивы, но даже болтливы, любите соваться не в свои дела. Ваша вспыльчивость, обидчивость, чрезмерный субъективизм являются причиной того, что с Вами трудно общаться.

Задание 2. Ситуации

Ситуация 1

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 2

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

Ситуация 3

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуация 4

Используя имеющиеся знания и навыки, разработайте форму планирования дел на неделю, месяц и год.

Ситуация 5

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Задание 3. Составление плана и эффективное ведение ежедневника

1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на: день, неделю, месяц, год.
2. Создайте удобный для себя дневник времени на год (еженедельник). Сделайте макет (электронный).

Вопросы к практическому занятию:

1. Принцип единоначалия
2. Принцип безусловной ответственности
3. Принцип соответствия полномочий и ответственности

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 16

Субъективные особенности личности, влияющие на профессиональную деятельность

Цель: изучить особенности личности, влияющие на профессиональную деятельность

В результате освоения темы формируется компетенция УК-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Теоретическая часть

Проблему субъективных особенностей личности, влияющих на профессиональную деятельность можно рассмотреть в аспекте проблем состояния психического здоровья человека и некоторых особенностей личности, определяющих профессиональное самоопределение как основу профессиональной деятельности (аспекты ценностно-смысловой и мотивационно-потребностной сфер личности и профессиональная идентичность).

В поисках личной идентичности человек решает, какие действия являются для него важными, и вырабатывает определенные нормы для оценки своего поведения и поведения других людей. Вступая в новые отношения, человек сталкивается с необходимостью сделать некоторый жизненный выбор, и направление этого выбора определяет основные новообразования возраста и сам характер этих новообразований: позитивные они или деструктивные. Этот процесс связан также с осознанием собственной ценности и компетентности.

Для становления профессиональной идентичности важное значение имеет ритуал (обряд) в профессиональном поведении, основанный на соглашении взаимодействия по меньшей мере двух людей, которые через определенные интервалы времени возобновляют его в повторяющихся обстоятельствах (например: защита дипломов, диссертаций, выступление на конференциях). Это имеет важное значение для «Я» всех участников.

Профессиональная идентичность предполагает: функциональное и экзистенциальное соответствие человека и профессии (включает в себя понимание своей профессии, принятие себя в профессии, умение хорошо выполнять свои профессиональные обязанности).

Вопросы к практическому занятию:

1. В логике каких научных проблем может рассматриваться проблема особенностей личности, влияющих на профессиональную деятельность?
2. Какие основные содержательные характеристики психически здорового человека определены в научных исследованиях?
3. Какие особенности ценностно-смысловой сферы личности влияют на профессиональную деятельность?
4. Какие особенности мотивационно-потребностной сферы личности влияют на профессиональную деятельность?
5. Как соотносятся понятия профессиональная идентичность и профессиональное самоопределение?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Гаврилюк, Н. П. Психология профессионального развития : учебник для обучающихся инженерных специальностей / Н. П. Гаврилюк. - Психология профессионального развития, 2025-11-25. - Электрон. дан. (1 файл). - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 150 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9961-1959-2, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

2. Князева, О.Н. Акмеология. Путь к вершине личностно-профессионального развития Электронный ресурс : учебное пособие / сост. О.Н. Князева ; Е.В. Алтухова. - Воронеж : Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017. - 160 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Шапиро, С. А. Управление трудовой карьерой работников организации : учебное пособие / С.А. Шапиро, П.И. Ананченкова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 300 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9323-0, экземпляров неограничено

4. Толочек, В. А. Профессиональная карьера как социально-психологический феномен / В. А. Толочек. - Профессиональная карьера как социально-психологический феномен, 2022-09-26. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2017. - 264 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9270-0352-5, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Проектирование траектории профессионального роста и
личностного развития»
для студентов направления подготовки 21.04.02 Землеустройство и кадастры
(направленность (профиль) «Городской кадастр»)

Ставрополь, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. Технологическая карта самостоятельной работы
3. План-график выполнения самостоятельной работы
4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
5. Методические рекомендации по подготовке доклада

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях особую важность приобретает создание оптимального механизма управления карьерой персонала во всех сферах и отраслях экономики, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, и значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать наилучшие условия для его продвижения по «служебной лестнице», вкладывать в это необходимые средства. Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих социально-экономических условиях и потребностях. Каждый хочет знать перспективы служебного роста и возможного повышения квалификации в данной организации, так же условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию, как место, где можно переждать и скоротать время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Цель самостоятельной работы по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения теоретического курса по управлению собственной карьерой.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины является формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 21.04.02 Землеустройство и кадастры, следующей компетенции: УК-6 - способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Задачи освоения дисциплины:

- определить сущность, возможности траектории профессионального роста и личностного развития;
- рассмотреть современные тенденции исследования траектории профессионального роста и личностного развития и связанных с ними процессов;
- определить сущность управленческого воздействия на ход этих процессов со стороны всех субъектов управления;
- определить рекомендации по планированию траектории профессионального роста и личностного развития и реализации целей в этом направлении.

При организации самостоятельной работы по дисциплине формируются следующие компетенции:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИД-1. УК-6. Находит, обобщает и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.	Опираясь на знания основных теорий и принципов саморазвития, способен находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.
	ИД-2. УК-6 Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для	Опираясь на знания методов и форм самомотивации,

	саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста.	самостоятельно ставит цели профессионального роста
	ИД-3. УК-6. Планирует профессиональную траекторию с учетом профессиональных особенностей, а также других видов деятельности и требований рынка труда.	Опираясь на знания о методах саморазвития, выстраивает гибкую профессиональную траекторию, используя инструменты непрерывного образования, с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности и динамично изменяющихся требований рынка труда.
	ИД-4. УК-6. Действует в условиях неопределенности, корректируя планы и шаги по их реализации с учетом имеющихся ресурсов.	Способен адекватно оценивать свои способности и возможности с соответствием конкретной ситуации, корректируя планы и шаги по их реализации с учетом имеющихся ресурсов

Самостоятельная работа по дисциплине «Проектирование траектории профессионального роста и личностного развития» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала. Самостоятельная работа проводится в виде конспектирования и изучения основной и дополнительной литературы, собеседования, подготовки к лекционным и практическим занятиям.

2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов магистратуры	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6 ИД-3. УК-6. ИД-4. УК-6.	Подготовка к практическим занятиям	Конспекты	Вопросы для собеседования
ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6 ИД-3. УК-6. ИД-4. УК-6.	Самостоятельное изучение литературы по темам 1 – 12	Конспекты	Вопросы для собеседования

ИД-1. УК-6. ИД-2. УК-6 ИД-3. УК-6. ИД-4. УК-6.	Подготовка доклада	Доклад	Темы докладов
---	--------------------	--------	---------------

3. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Наименование тем дисциплины	Вид самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
Концепции развития траектории профессионального роста и личностного развития	Конспекты	Собеседование, опрос
Управление карьерой с позиций системного подхода	Конспекты	Собеседование, опрос
Формирование и управление карьерой	Конспекты	Собеседование, опрос
Деловая карьера и ее основные виды	Конспекты	Собеседование, опрос
Карьерный самоменеджмент (самомаркетинг)	Конспекты	Собеседование, опрос
Планирование трудовых ресурсов	Конспекты	Собеседование, опрос
Актуальные требования к профессиональной деятельности и трудовым процессам. Подбор и оценка персонала	Конспекты	Собеседование, опрос
Проблемы профессионального развития	Конспекты	Собеседование, опрос
Роль обучения в планировании и управлении карьерой	Конспекты	Собеседование, опрос
Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации	Конспекты	Собеседование, опрос
Сущность методов делегирования полномочий	Конспекты	Собеседование, опрос
Субъективные особенности личности, влияющие на профессиональную деятельность	Конспекты	Собеседование, опрос

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Проектирование траектории профессионального роста и личностного развития» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы собеседования:

1. Основные концепции управления карьерой?
2. Основные принципы карьеры?
3. Что означает понятие «карьера»?
4. В чем суть моделей карьеры разных стран?
5. Чем отличается понятие «управление» от «менеджмента»?
6. В чем состоит психологическая структура управления?
7. Карьера как объект управления.
8. Каковы место и роль управления карьерой в персональном менеджменте?
9. Каковы факторы, способствующие и препятствующие управлению карьерой в организации?
10. В чем особенности управления карьерой в рыночных условиях?
11. Назовите методы управления карьерой.
12. Каковы функции управления карьерой?
13. Какие интересы государства и общества, которые могут быть удовлетворены в ходе управления карьерными процессами, вы считаете основными?
14. Как различаются государство и общество как субъекты управления карьерными процессами?
15. Какие практические мероприятия со стороны государства и общества помогли бы вам при выборе профессии, ее смене, выборе рабочего места и т.д.?
16. Какие основные интересы или цели имеет организация как субъект управления карьерными процессами?
17. Каким образом должна быть организована работа по управлению карьерными процессами в организации?
18. Каким образом можно осуществлять управление своей карьерой?
19. Какие методы позволяют определить склонность к той или иной профессии?

20. Какие этапы карьеры вы можете назвать?
21. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
22. Каковы основные этапы формирования резерва кадров?19.
- Приведите примеры самомотивации носителя карьеры.
23. В логике каких научных проблем может быть рассмотрен вопрос о профессиональном развитии личности?
24. Какие источники профессионального развития обсуждаются учеными-современниками?
25. Какие характеристики и особенности развития самосознания Вы знаете?
26. Профессиональная карьера и ее особенности.
27. Внутриорганизационная карьера и ее особенности.
28. Предпринимательская карьера и ее особенности.
29. Какова роль саморазвития в управлении карьерой персонала? От чего зависит успех программы саморазвития?
30. Почему организация заинтересована в профессиональной ориентации своих сотрудников?
31. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вам известны?
32. Какой из них Вы бы порекомендовали фирме (компании), занятой поиском кандидатов на должность директора?
33. В какой логике может быть рассмотрен вопрос об актуальных требованиях к профессиональной деятельности и трудовым процессам в условиях инновационной России?
34. Какова роль обучения в управлении карьерой персонала современной организации?
35. Чем определяются потребности организации в обучении своих сотрудников? Каковы основные этапы обучения?
36. Назовите методы обучения и дайте им характеристику.
37. Что такое профессионально-квалификационное продвижение? В чем

состоят его проблемы и перспективы?

38. Определите понятие делегирования.

39. Назовите основные принципы делегирования.

40. Принцип единоначалия.

41. Принцип безусловной ответственности.

42. Принцип соответствия полномочий и ответственности.

43. Какие основные содержательные характеристики психически здорового человека определены в научных исследованиях?

44. Какие особенности ценностно-смысловой сферы личности влияют на профессиональную деятельность?

45. Какие особенности мотивационно-потребностной сферы личности влияют на профессиональную деятельность?

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Проектирование траектории профессионального роста и личностного развития» для студентов направления 21.04.02 Землеустройство и кадастры, 2022-[Электронная версия]

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К докладу

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада. Выбирая тему доклада, необходимо ознакомиться с содержанием изучаемого курса.

Примерные темы докладов:

1. Деловая карьера и ее виды.

2. Модели карьерных процессов.

3. Концепции развития и управления карьерой персонала.

4. Системный подход к управлению карьерой.

5. Государство и общество как субъекты управления карьерными процессами.

6. Организация как субъект управления карьерными процессами.

7. Индивид как субъект управления собственной карьерой.
8. Нетрадиционные формы развития карьеры работников в организации.
9. Программа карьерного самоменеджмента.
10. Портфолио карьерного продвижения.
11. Постановка карьерных целей и индивидуальное планирование карьеры.
12. Профессиональная и должностная карьера.
13. Карьерная стратегия и типологии карьерных стратегий.
14. Карьерная стратегия в социально стабильных и нестабильных обществах.
15. Определение приоритетных способов карьерного продвижения.
16. Планирование карьеры как процесс личностного и профессионального самоопределения.
17. Гибкость карьерной стратегии как важнейший фактор ее жизнеспособности.
18. Линейное и нелинейное развитие карьерной стратегии.
19. Карьерное целеполагание и принципы стратегии карьерного развития.
20. Методика разработки карьерного плана.
21. Цели карьерного развития.
22. Карьерная среда и ее влияние на развития карьеры.
23. Этапы карьерного планирования.
24. Показатели оценки профессионально-квалификационного продвижения.
25. Показатели профессионально-должностного продвижения.
26. Программы карьерного развития за рубежом.
27. Принципы взаимодействия подчиненного с руководителем.
28. Методика разработки карьерной стратегии.
29. Возраст работника и стадия карьеры.

30. Проблемные периоды профессиональной карьеры.

31. Причины неудач в карьере.

Доклад должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы, оригинальность текста должна составлять не менее 60%. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Количество страниц работы – 15 – 20. Нумерация страниц и приложений осуществляется в низу посередине и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Список использованной литературы.
5. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты доклада преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

– степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;

- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство аспирантов с темами доклада
- подбор и анализ литературы по теме доклада
- написание доклада
- оценка содержания доклада преподавателем.

Темы докладов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Студенту, не выполнившему все виды самостоятельной работы зачет по дисциплине «Проектирование траектории профессионального роста и личностного развития» не выставляется.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Гаврилюк, Н. П. Психология профессионального развития : учебник для обучающихся инженерных специальностей / Н. П. Гаврилюк. - Психология профессионального развития, 2025-11-25. - Электрон. дан. (1 файл). - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 150 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9961-1959-2, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

2. Князева, О.Н. Акмеология. Путь к вершине личностно-профессионального развития Электронный ресурс : учебное пособие / сост. О.Н. Князева ; Е.В. Алтухова. - Воронеж : Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017. - 160 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

3. Шапиро, С. А. Управление трудовой карьерой работников организации : учебное пособие / С.А. Шапиро, П.И. Ананченкова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 300 с. : ил., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9323-0, экземпляров неограничено.

4. Толочек, В. А. Профессиональная карьера как социально-психологический феномен / В. А. Толочек. - Профессиональная карьера как социально-психологический феномен, 2022-09-26. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2017. - 264 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9270-0352-5, экземпляров неограничено.