

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**Е. В. Клиппенштейн**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРОЙ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов  
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ  
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"

С. В. Саванович

**Клиппенштейн, Е. В.** Управление профессиональной карьерой: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / Е. В. Клиппенштейн – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 129 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с требованиями утвержденной основной профессиональной образовательной программы направления 38.03.03 Управление персоналом по дисциплине "Управление профессиональной карьерой". В пособии определены цели, задачи и структура дисциплины, ее содержание и методические указания по изучению лекционного материала, задания и рекомендации к их выполнению для практических занятий, содержание и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения, порядок проведения промежуточной аттестации, а также список источников по дисциплине.

Табл. 15, рис. 4, список лит. – 14 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 14.09.2022 г., протокол № 09

УДК 331

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
технический университет", 2023 г.  
© Клиппенштейн Е. В., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	9
Тема 1. Теории карьеры .....	9
Тема 2. Понятие деловой карьеры и ее виды .....	16
Тема 3. Планирование карьеры .....	26
Тема 4. Гендерные аспекты развития карьеры .....	30
Тема 5. Технологии развития личной карьеры .....	35
Тема 6. Управление профессиональной карьерой .....	46
Тема 7. Работа с кадровым резервом .....	52
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	59
Тема 1. Теории карьеры .....	59
Тема 2. Понятие деловой карьеры и ее виды .....	68
Тема 3. Планирование карьеры .....	74
Тема 4. Гендерные аспекты развития карьеры .....	83
Тема 5. Технологии развития личной карьеры .....	85
Тема 6. Управление профессиональной карьерой .....	93
Тема 7. Работа с кадровым резервом .....	98
3 Методические указания по выполнению контрольной работы .....	104
3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы .....	104
3.2 Тематика контрольных работ .....	105
4 Методические указания по подготовке и сдаче промежуточной аттестации (экзамена) ...	108
4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации .....	108
4.2. Вопросы для подготовки к экзамену .....	109
4.3 Тестовые задания для оценки знаний .....	110
5 Методические указания по самостоятельной работе студентов .....	116
5.1. Структура самостоятельной работы студентов .....	116
5.2. Методические рекомендации по выполнению реферата .....	117
5.3. Тематика рефератов .....	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Методика "Якоря карьеры" .....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Шкала способностей и направленности .....	127
ПРИЛОЖЕНИЕ В Структура резюме .....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Образец титульного листа контрольной работы .....	130

## ВВЕДЕНИЕ

Управление карьерой состоит из организации запланированного продвижения работника по системе должностей как вертикально, так и горизонтально. Процесс начинается в момент принятия на работу и длится до предполагаемого увольнения или до завершения трудовой деятельности. Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника, а также путей, которые ведут к их достижению.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной основной профессиональной образовательной программы направления 38.03.03 Управление персоналом по дисциплине "Управление профессиональной карьерой".

Целью освоения дисциплины является изучение основных теоретических подходов, методов управления деловой карьерой и служебно-профессионального продвижения персонала, работы с кадровым резервом, что способствует развитию профессиональной мобильности, гибкости, целенаправленности в вопросах профессионального развития.

Задачи изучения дисциплины:

– овладение категориальным аппаратом дисциплины "Управление профессиональной карьерой"

– знание основ разработки и внедрения требований к должностям;

– изучение роли социализации, профориентации и профессионализации персонала в процессе управления профессиональной карьерой;

– приобретение знаний в области анализа и применения методов управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом;

– изучение основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

– формирование представлений о теории и практике построения карьеры.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- основы разработки и внедрения требований к должностям;
- сущность управления карьерой;
- основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- методы управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом;
- основы социализации, профориентации и профессионализации персонала;

*уметь:*

- подбирать с учетом ситуации методы управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением;
- применять в управлении профессиональной карьерой знания основ социализации, профориентации и профессионализации персонала;

*владеть:*

- навыками работы с кадровым резервом в организации.

Дисциплина "Управление профессиональной карьерой" изучается в третьем семестре.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (зет), т. е. 180 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплинам дисциплины.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 30 ч – лекции, 30 ч – практические занятия;
- очно-заочная и заочная формы обучения: 4 ч – лекции, 8 ч – практические занятия.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);

– оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий;
- задания для контрольной работы (для студентов заочной формы обучения).

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся экзаменационные вопросы.

Допуск студента к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения).

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку "зачтено").

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"; 2) "зачтено", "не зачтено"; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии найти необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных учебно-методических материалов, позволяющих

самостоятельно изучать дисциплину "Управление профессиональной карьерой".

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по самостоятельной подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвертый раздел содержит методические указания по подготовке и порядку получения дифференцированного зачета.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Теории карьеры**

**Форма проведения занятия** – лекция.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие карьеры.
2. Карьера как социальная модель продвижения (внешний процесс).
3. Карьера как внутренний процесс реализации личностного потенциала.
4. Теоретические подходы к проблематике карьеры.

### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с понятием "карьера" и его трансформацией в зависимости от субъекта принятия решения.

Результатом изучения темы является формирование знаний о теоретических подходах к проблематике карьеры.

### **Методические материалы по теме 1**

Карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью (А. Я. Кибанов).

В широком смысле понятие "карьера" определяется как общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуг).

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, его профессиональной жизнью. Карьера сотрудника в организации – это его желания реализовывать собственный профессиональный потенциал и заинтересованность организации в продвижении именно этого сотрудника.

Под карьерой понимают должностной и профессиональный рост, т. е. продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей

квалификационных возможностей, размеров вознаграждения, которые связаны с деятельностью работника.

Понятие карьеры трансформировалось вследствие развития социологии и психологии (таблица 2).

Таблица 2 – Определения карьеры

Авторы	Определение карьеры
<i><b>Социологический подход</b></i>	
Макс Вебер и Карл Мангейм	Подчёркивали структурный аспект карьеры, т. е. заданную иерархию в бюрократических организациях, которая определяла планомерные и управляемые пути восхождения
Чикагская школа социологии, начало 1920-х	Развивала биографическую концепцию истории жизни, связывая структурные изменения с субъективными аспектами карьеры, но придерживалась последовательности карьерного понятия
Говард Беккер	Назвал карьерными все формы восходящей, нисходящей или боковой мобильности, включая неформальные (например, преступные) профессиональные пути
Ирвинг Гофман	Предложил использовать термин "карьера" применительно к любым социальным аспектам деятельности человека
<i><b>Психологический подход</b></i>	
Дональд Сьюпер	Объединил понятие карьеры с психологическими подходами к развитию ("Психология и карьеры", 1957 г.)
Эдгар Шейн	Различал в зависимости от личности различные <b>карьерные якоря</b>
Пьер Бурдьё	Создал понятие класса карьеры для типизации моделей подъёма или спуска в зависимости от классовой принадлежности и институциональных механизмов социального открытия и закрытия
И. Д. Ладанов	Рассматривал карьеру не только (и не столько) как продвижение по должностным ступенькам, а как процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности

Исследование закономерностей профессионального становления привело к определению детерминации этого процесса рядом объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов.

Активным, производящим началом признаются объективные обстоятельства – социально-экономические условия, а следствием отражения этих воздействий – изменения в субъектах.

Внешние факторы:

- социально-экономические условия;
- ведущая учебно-профессиональная и профессиональная деятельность;
- технико-технологический уровень деятельности;
- система стимулирования профессионального роста;

- случайные обстоятельства и жизненно важные события.

Внутренние факторы:

- биологические и физиологические особенности;
- социально-профессиональная активность;
- мотивы и смыслы профессиональной деятельности;
- потребности в реализации своего профессионально-психологического потенциала;
- потребность в самореализации;
- кризисы профессионального становления;
- иррациональные.

Положение о первичности социальной детерминации развития личности не означает полного игнорирования биологических особенностей человека. Специалистами признается влияние биологической сущности человека на личностное развитие. Особо подчеркивается ее воздействие на темп и уровень развития. По мере становления личности усиливается влияние внешних (социальных) факторов. При этом внешние причины действуют опосредованно через внутренние условия. В процессе становления профессионала, увеличения масштаба личности, субъект все более выступает фактором своего развития, изменения, преобразования объективных обстоятельств в соответствии со своими личными свойствами. Другими словами, профессионал может сам сознательно изменять свою профессиональную биографию, заниматься саморазвитием.

Развитие профессиональной карьеры (career development) охватывает процесс, этапы и задачи продвижения от одной должности к другой. Теории и вытекающие из них приложения к психологии профессий можно подразделить на 4 основных категории: согласовывающие подходы, феноменологические подходы и подходы с позиций развития и принятия решений.

*Согласовывающие подходы.* Эта категория включает теории и методы, опирающиеся на дифференциальную психологию и ситуационные теории; к

последним относятся *структурный подход, контекстуальный подход и подход с позиций социализации.*

*Дифференциальные подходы.* Свое практическое оформление эти подходы получили в ходе Первой мировой войны, когда психологи армии США, работавшие с групповыми тестами, обнаружили значимые различия между мужчинами разными гражданских профессий, что позволило разработать приблизительную иерархию профессий, основанную на уровнях интеллектуальных способностей. Это, в свою очередь, привело к изучению специальных способностей, кульминацией которого в 1930-х гг. стало составление профилей способностей мужчин и женщин для разнообразных рабочих, конторских, управленческих и свободных ("интеллектуальных") профессий.

*Феноменологические подходы.* Сьюпер и целый ряд других исследователей применили к развитию профессиональной карьеры теорию "Я-концепции". Она концентрируется на индивидууме как субъекте принятия решения, признавая, что представления о себе – это не концепции себя в вакууме, но себя в ситуации. Люди действуют, исходя из их представлений не только о самих себе, но и о ситуации.

*Подходы с позиций развития.* Все без исключения согласовывающие теории концентрировались на профессиональном выборе или, самое большее, на серии профессиональных выборов, в которых главный интерес представляет текущий выбор. Это означает, что они в целом пренебрегали характером самой серии выборов, не учитывая тем самым личных и ситуационных событий или процессов, которые связывают эти выборы в серию определенным осмысленным и значимым образом.

Неудовлетворенность таким пренебрежением к психологии развития послужила причиной к возникновению в 1950-х гг. иных теоретических концепций и связанных с ними эмпирических исследований: теория компромисса с реальностью Э. Гинзберга, психодинамическое направление, сценарная теория, теория профессионального развития Д. Сьюпера, теория

профессионального развития, типологическая теория, подходы с позиций принятия решений и психолого-акмеологический подход.

В своей *теории Эли Гинзберг* обращает особое внимание на тот факт, что выбор профессии – развивающийся процесс, все происходит не мгновенно, а в течение длительного периода. Этот процесс включает в себя серию "промежуточных решений", совокупность которых и приводит к окончательному решению. Каждое промежуточное решение важно, так как оно в дальнейшем ограничивает свободу выбора и возможность достижения новых целей. Выбор карьеры не заканчивается с выбором первой профессии и что некоторые люди меняют род профессий на протяжении всей трудовой деятельности.

*Психодинамическое направление*, имея своей теоретической основой работы З. Фрейда, обращается к решению вопросов детерминации профессионального выбора и удовлетворенности личности в профессии, исходя из признания определяющего влияния на всю последующую судьбу человека его раннего детского опыта. Профессиональный выбор и последующее профессиональное поведение человека объясняются как обусловленные рядом факторов: 1) структурой складывающихся в раннем детстве потребностей; 2) опытом ранней детской сексуальности; 3) сублимацией как общественно полезного смещения энергии основных влечений человека и как процесса защиты от заболеваний из-за фрустрации основных потребностей; 4) проявлением комплекса маскулинности (З. Фрейд, К. Хорни), "зависти к материнству" (К. Хорни), комплекса неполноценности (А. Адлер).

*Сценарная теория*, развиваемая с середины 50-х гг. прошлого века американским психотерапевтом Э. Берном, объясняет процесс выбора профессии и профессионального поведения тем сценарием, который формируется в раннем детстве.

Для того, чтобы "хорошие" карьерные сценарии действительно имели место, необходимо выполнение ряда условий: родители желают передать, а ребенок готов, предрасположен к принятию этого сценария; у ребенка должны

быть развиты соответствующие сценарию способности и не противоречащие содержанию сценария жизненные события; оба родителя должны иметь собственные сценарии "победителей" (т. е. их собственные сценарии и антисценарии совпадают). В структурном разделе сценарной теории дается объяснение содержанию профессиональных выборов в связи со строением личности субъекта и доминированием одного из состояний "Я" (Родителя, Взрослого, Ребенка).

*Теорию профессионального развития Д. Сьюпер* представил в виде "радуги жизненных карьер". Д. Сьюпер определил понятие "карьера" в его самом полном и всеобъемлющем смысле как последовательность и комбинацию ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни в виде радуги (радуги карьер), где каждая полоса цвета обозначает отдельную жизненную роль, связанную с карьерой, от первой роли ребенка (обычно – единственной ролью, начиная с рождения до поступления в школу), к ролям ученика, студента, неработающего, работника, супруга, домохозяйина (домохозяйки), родителя, гражданина и, наконец, пенсионера. Ширина окрашенного пространства или количество цветовых оттенков в полосе представляет время, уделяемое данной роли, тогда как интенсивность цвета или оттенков показывает степень личной вовлеченности в каждую из этих ролей. Эти роли взаимодействуют между собой и могут быть экстенсивными или поддерживающими, когда одна позволяет реализовать другую или получает помощь со стороны другой роли; комплементарными, когда способности, не задействованные в одной роли, успешно реализуются в другой; компенсирующими, когда некоторая роль обеспечивает желаемые выходы, не реализуемые в обычной роли.

*Типологическая теория* или теория профессионального выбора американского исследователя Дж. Голланда, выдвигает положение, что профессиональный выбор обусловлен тем, какой тип личности сформировался.

В соответствии с данной теорией выделяются 6 типов личности: реалистический, исследовательский, артистический, социальный, предпринимательский, конвенциональный. Каждый тип – продукт типичного

взаимодействия между многообразием культурных и личностных факторов, включая родителей, социальный класс, физическое окружение, наследственность. Из этого опыта личность выучивается предпочитать некоторые виды деятельности, которые могут стать сильными увлечениями, приведут к формированию определенных способностей, обусловят внутренний выбор определенной профессии:

*Подходы с позиций принятия решений.* В 1970-х гг. Джемсен выделил несколько типов решений, однако Херрен и Арроба использовали методы, позволившие им определить эти типы как стили решений, каждый из которых может использоваться в определенный момент времени данным человеком, даже если ему в большей степени присущи контекстно- или содержательно ориентированные стили. Наиболее подробно в этой области изучены рациональные процессы принятия решений о карьере, однако в центре внимания большинства из них были скорее методы принятия решений, нежели их последствия.

Современное и актуальное толкование термина карьера, отражающее, приводит определяющий сущностную характеристику карьеры не только (и не столько) как продвижение по должностным ступенькам, а как процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности.

И. Д. Ладанов (1997, 2000), исходя из *психолого-акмеологического подхода*, рассматривал должностное восхождение в ходе карьеры не как самоцель, а только в качестве одного из вариантов средств самореализации, к числу которых можно также отнести профессиональное совершенствование, вовлечение в процесс исполнения усложненных рабочих задач (при насыщении трудового процесса элементами творчества).

### **Терминологический словарь:**

*Карьера* – должностной и профессиональный рост, т. е. продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных

возможностей, размеров вознаграждения, которые связаны с деятельностью работника.

*Карьера сотрудника в организации* – это желания сотрудника реализовывать собственный профессиональный потенциал и заинтересованность организации в продвижении именно этого сотрудника.

*Радуга жизненных карьер* – последовательность и комбинация ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни: ребенок, ученик, студент, неработающий, работник, супруг, домохозяйин (домохозяйка), родитель, гражданин, пенсионер.

*Типологическая теория Дж. Голланда* выделяют 6 типов личности: реалистический, исследовательский, артистический, социальный, предпринимательский, конвенциональный.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение карьеры.
2. Перечислите внешние факторы, которые влияют на формирование карьеры.
3. Перечислите внутренние факторы, которые влияют на формирование карьеры.
4. Какое место занимает Я-концепция в процессе планирования и реализации карьеры?
5. Опишите подходы к исследованию понятия "карьера".
6. Соотнесите особенности современного кадрового рынка и построения карьеры.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1:* [1, с. 119-122], [2, с. 190-191], [3, с. 218-222].

## **Тема 2. Понятие деловой карьеры и ее виды**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Типы деловой карьеры.

2. Виды карьерного процесса.
3. Этапы карьеры.
4. Карьерный потенциал личности.

### Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с типологиями карьеры, ее этапами.

Результатом изучения темы является знание основных видов карьеров и карьерного потенциала личности.

### Методические материалы по теме 2

Различают несколько видов деловых карьер (рисунок 1).

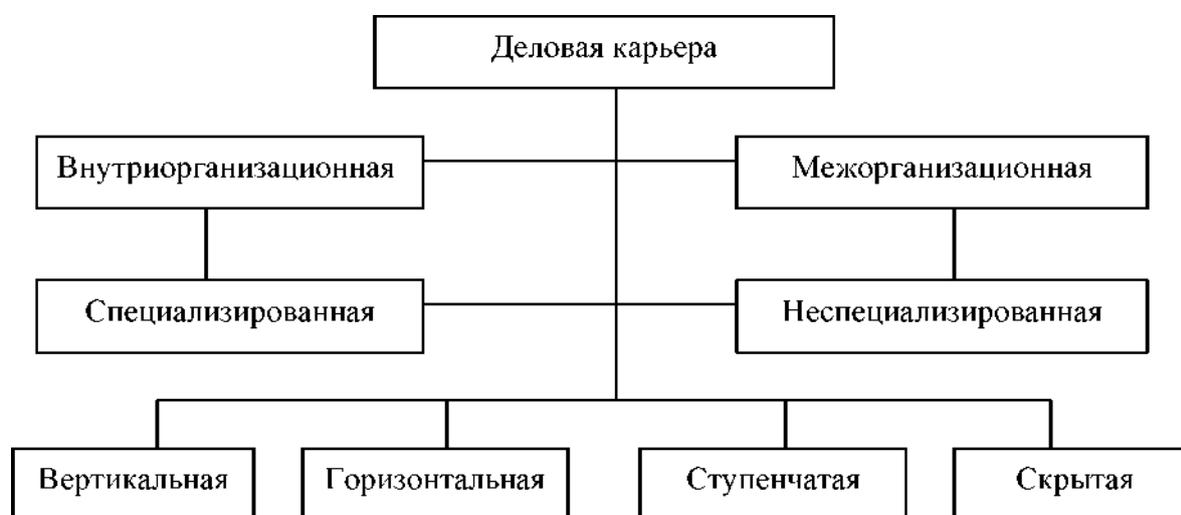


Рисунок 1 – Виды деловой карьеры

*Карьера внутриорганизационная* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта деловая карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной*.

Карьера *межорганизационная* означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности последовательно проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях. Эта деловая карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной*.

*Профессиональная специализированная карьера* характеризуется тем, что сотрудник проходит различные стадии карьеры как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

*Профессиональная неспециализированная карьера* широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

*Карьера вертикальная* – вид деловой карьеры, который предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

*Карьера горизонтальная* – вид деловой карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

*Карьера ступенчатая* – вид деловой карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

*Карьера скрытая* – вид деловой карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих, который означает движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, но уровень оплаты его труда может существенно превышать вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В зависимости от протекания карьерного процесса различают различные классификационные признаки и, соответственно, характеристики.

*По скорости переходов* между рабочими местами карьера может быть охарактеризована как *стабильная, нормальная (равномерная) и стремительная*. Если длительное время (семь-восемь лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга, то принято говорить о стабильном характере карьеры. Если внутриорганизационная карьера связана с частой сменой (более одного раза в три года) рабочих мест, должностей, видов деятельности, то речь идет о стремительном характере карьеры. Если количество переходов не превышает одного раза в три года, то принято говорить о нормальном характере карьеры.

В зависимости от *направленности ступеней* внутриорганизационной карьеры ("спад", "подъем") можно выделить шесть ее типов:

– *целевая деловая карьера*. Сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует, соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению;

– *монотонная деловая карьера*. Сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии, даже при наличии возможностей для

профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения;

– *спиральная деловая карьера*. Сотрудник мотивирован к перемене видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга) и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии;

– *мимолетная деловая карьера*. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности;

– *стабилизационная деловая карьера*. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время – более восьми лет;

– *затухающая деловая карьера*. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется "затухание" – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.

В зависимости от этапа карьеры, который работник проходит в данный момент, следует уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации (таблица 3).

Таблица 3 – Этапы деловой карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Этап карьеры не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры

– временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

Карьера человека в разной степени имеет значение для разных людей. Критериями удавшейся карьеры может служить удовлетворенность жизненной ситуацией (прежде всего ощущением реализации себя на работе) и социальным успехом (признанием среди специалистов, коллег, руководства).

Построение карьеры индивидуума, его ориентация на карьерные достижения строятся на определенном типе мотивации. Например, Д. МакКлеланд выделил три основных мотива в выборе личной карьеры: стремление к власти, стремление к успеху и мотив причастности. Но личностными стимулами карьеры могут быть и творческий поиск, сострадание, альтруизм, чувство справедливости, чувство неполноценности, стремление к благоустроенной жизни, наслаждение властью, честолюбие, месть конкретным людям, власть имуществом или обществу в целом и т. д.

Личная карьера специалиста может развиваться в рамках какого-либо типа:

– *"Скалолаз"* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, профессионал своего дела, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все ступени карьерной иерархии в организации снизу доверху;

– *"Имитатор"* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Мастер "видимостей" – предпочитает "казаться" в большей степени, чем "быть". Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет их эксплуатировать. Умело организует работу других и может в "лучшем свете" представить даже незначительные успехи;

– *"Мастер"* (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Ему интересно осваивать новые области в своей профессии, нередко сопряженные со смежными профессиями, решать

нестандартные сверхсложные профессиональные задачи. Достигнув намеченного, может потерять интерес. Продвижение по карьерной лестнице его интересует мало. Главное – ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене профессиональной деятельности;

– *"Муравей"* (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля). Работает строго по заданию, которое должно быть конкретно и четко сформулировано. Отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью. Как исполнитель очень ценен. Нуждается во внешней поддержке со стороны руководства. Для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг со стороны руководства, авторитетных для него людей;

– *"Вечный студент"* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе, безынициативен, с осторожностью берется за новое, ранее не выполняемое. Склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению не одного образования. Вместе с тем при выработке индивидуальной карьерной стратегии больше опирается на позицию руководителя, специалиста кадровой службы организации;

– *"Организатор"* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Надеется в жизни в основном на себя, мотивом движения по карьерной лестнице является самолюбие, а не стремление самореализации в профессиональной деятельности. Недоверчив к коллегам. Берет на себя ответственность за все, что происходит в организации. Успешно работает в стабильной ситуации. В экстремальных условиях принимает хаотичные, порой ошибочные решения.

Важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности – профессиональная "Я-концепция", которую он воплощает в серию карьерных решений. Достаточно часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

В модели карьеры Д. Холла (рисунок 2) представлено так называемое "плато" в развитии карьеры, когда человек достигает мастерства и останавливается как в профессиональном, так и карьерном развитии. Этот этап приходится на возраст 45-65 лет. Тем не менее, как видно на графике, некоторые люди могут пойти в очередной этап роста, а другие и в стагнацию, то есть снижаться в карьерном росте и личностном развитии.



Рисунок 2 – Модель основных стадий развития карьеры по Д. Холлу

Прохождение каждого этапа подкрепляется и обосновывается работником с помощью плана личного роста. Параллельно с разработкой структурности и этапности карьеры для конкретной ситуации руководством организации создается тщательно продуманная и строго дифференцированная система мотивации профессионального и должностного роста сотрудника.

Саморазвитие в профессии выступает как способность человека к проектированию своей жизнедеятельности на основе ценности творческой профессиональной самореализации.

Ряд исследований по карьере позволил выделить основные показатели, определяющие карьерный успех:

- образованность;

- системность и аналитичность мышления, умение прогнозировать;
- развитие ситуации, предвидение результата решений, умение мыслить масштабно и реалистически;
- коммуникативные умения, навыки эффективного межличностного взаимодействия, проницательность, умение оказывать психологическое воздействие и влияние на других людей;
- высокий уровень саморегуляции: умение управлять своим состоянием;
- развитость самоконтроля, стрессоустойчивость;
- деловая направленность: активность, настойчивость и целеустремленность, направленность на принятие решений, умение решать;
- нестандартные проблемы и задачи, стремление к постоянному повышению профессионализма;
- ясная "Я-концепция", реалистическое восприятие своих способностей и возможностей, высокое (адекватное) самоуважение.

### **Терминологический словарь:**

*Виды карьеры по направленности этапов по Драйверу:* целевая (линейная) карьера, монотонная (стабильная) карьера, спиральная карьера, мимолетная (кратковременная) карьера, стабилизационная (платообразная) карьера, затухающая (снижающаяся) карьера.

*Компенсаторный карьерный потенциал* означает, что создается система смыслообразующих мотивов карьеры работника, определяющая его ценности и идеалы.

*Модели карьеры по А. П. Егоршину:* трамплин, лестница, змея, перекресток/перепутье.

*Модели становления профессиональной деятельности (по Л. М. Митину):*  
 1) *адаптивная модель*, при которой в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессионального труда внешним обстоятельствам в виде выполнения предписаний, алгоритмов решения профессиональных задач, правил, норм; 2) *модель профессионального развития*, которая характеризуется способностью личности выйти за пределы сложившейся практики, превратить

свою деятельность в предмет практического преобразования и тем самым преодолеть пределы своих профессиональных возможностей.

*Ненадежный карьерный потенциал*, характеризующийся низким уровнем личностной и мотивационной составляющих, проявляется в трудностях, а порой — невозможности достижения работником целей карьеры в той или иной профессиональной деятельности.

*Периодизация этапов профессиональной зрелости Дж. Сьюпера: рост* (развитие интересов, способностей, 0-14 лет), *исследование* (апробация своих сил, 14-25 лет), *утверждение* (профессиональное образование и упрочение своих позиций в обществе, 25-44 года), *поддерживание* (создание устойчивого профессионального положения, 45-64 года), *спад* (уменьшение профессиональной активности, 65 лет и более).

*Профессиональное становление* – это продуктивный процесс развития и саморазвития личности, освоения и самопроектирования профессионально ориентированных видов деятельности, определение своего места в мире профессий, реализация себя в профессии и самоактуализация своего потенциала для достижения вершин профессионализма.

*Реальный карьерный потенциал* предполагает относительно высокую сформированность как личностной, так и мотивационной его составляющих.

*Формальный карьерный потенциал* предполагает наличие индивидуальных способностей и интересов к карьере.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Перечислите виды карьеры.
2. Какие этапы карьеры вы можете назвать?
3. Каковы виды карьерного потенциала?
4. Какие основные модели карьеры вы можете назвать?
7. Профессиональная карьера и ее особенности.
8. Внутриорганизационная карьера и ее особенности.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2:* [1, с. 122-124], [2, с. 192-194], [3, с. 220-224], [9, с. 427-436].

### **Тема 3. Планирование карьеры**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие планирования карьеры.
2. Системы планирования карьеры работника в организации.
3. Индивидуальный план карьеры.
4. Планирование трудового пути работника по А. В. Филлипову.
5. Планирование отдельных этапов карьеры по Г. В. Щекину.

#### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – ознакомление с процессом и методами планирования карьеры.

Результатом изучения темы является формирование навыков построения личного плана карьеры.

#### **Методические материалы по теме 3**

Планирование карьеры – это направление кадровой работы в организации, которое ориентировано на определение стратегии и этапов продвижения специалистов (рисунок 3).

Управление карьерой затрагивает следующие проблемы:

- 1) удовлетворенность работников своей работой и связанная с ней производительность труда;
- 2) передача профессионального опыта новым сотрудникам;
- 3) передача культуры организации новым сотрудникам;
- 4) адаптивность в быстром потоке изменений;
- 5) вопросы профессионального потенциала;
- 6) вопросы о внешнем росте и конкурентоспособности.



Рисунок 3 – Процесс планирования карьеры

Процесс планирования карьеры предполагает участие трех сторон: работника, руководства предприятия и кадровой службы.

Функции сторон этого процесса представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Модель партнёрства

Субъект планирования	Мероприятия по планированию
Сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> <li>– первичная ориентация;</li> <li>– выбор организации;</li> <li>– выбор должности;</li> <li>– оценка перспектив в данной организации;</li> <li>– реализация карьерного роста</li> </ul>
Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка работника при приеме;</li> <li>– устройство на рабочее место;</li> <li>– оценка трудоспособности и возможностей;</li> <li>– мероприятия по подготовке;</li> <li>– продвижение</li> </ul>
Кадровый отдел/ HR-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка результатов работы;</li> <li>– оценка мотивации;</li> <li>– стимулирование;</li> <li>– предложения по продвижению</li> </ul>

Процесс разработки индивидуального плана карьеры сотрудника (ИПК):

1) определить цели компании

В идеале индивидуальный план развития нужен всем сотрудникам компании, но рекомендуется определить категории сотрудников, которых нужно развивать, чтобы эти цели достичь.

2) оценить потенциал сотрудника

Как правило, используется комплексное тестирование, где работник оценивается по трём основным направлениям: мотивация (чего человек хочет?), интеллект (что человек может?) и личность (к чему человек склонен?);

3) определить цели сотрудника;

4) сформировать программу развития для достижения целей;

5) установить сроки выполнения плана.

*Планирование трудового пути работника по А. В. Филиппову* предполагает, что при создании благоприятных условий включения работы в жизненные планы целесообразно создавать типовые пакеты информации, содержащие комплексные сведения о типичных формах должностного и профессионального продвижения.

В планах трудового пути целесообразно выделить следующие блоки:

– требований к личности;

– программ образования, самообразования и воспитания;

– оценки личностного соответствия профессиональному разряду, категории или должности;

– описания профессий, категорий, разрядов и должностей.

*Планирование карьеры по Г. В. Щекину* - этапы карьеры руководителя разрабатываются с учетом функциональной и организационной подготовки:

– изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;

– определение новых "входных" и "выходных" параметров на каждом этапе;

– детализация требований для вступления на каждый этап: образовательного уровня, квалификации, возраста;

– определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.

Требования к планированию карьеры включают:

– предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных обязательной выслугой лет или технической специализацией;

– повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и различным нуждам управления;

– гибкую оценку работника с учетом компенсации (недостаток в одном компенсируется достоинством в другом);

– определение специфических познаний и навыков, необходимых на каждой специфической позиции соответствующего этапа, что предотвращает помехи при продвижении способных и знающих людей.

### **Терминологический словарь**

*Карьерограмма* – инструмент управления карьерой: описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

*План развития карьеры* – индивидуальный и реально существующий документ, в котором сформулированы и прописаны профессиональные цели, сроки их реализации, а еще метрики для отслеживания эффективности действий.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Нужно ли заботиться о карьерном продвижении всех работников организации?

2. Почему при планировании карьеры необходимо ориентироваться на жизненные циклы работника?

3. Какие основные системы существуют для планирования карьеры работников?

4. Чем системы планирования карьеры работников отличаются друг от друга?

5. Какая система планирования карьеры работника для вас наиболее привлекательна?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 124-128], [2, с. 192-193], [3, с. 225-232], [9, с. 443-446]*

#### **Тема 4. Гендерные аспекты развития карьеры**

**Форма проведения занятия** – лекция.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Гендер, гендерные роли и стереотипы. Гендерные отношения. Изменение гендерных границ.

2. Гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций.

3. Гендерные аспекты лидерства и руководства.

4. Особенности мужской карьеры.

5. Особенности женской карьеры.

6. Гендерный подход в управлении карьерой.

##### **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – ознакомление с гендерными особенностями поведения и карьерными ориентациями.

Результатом изучения темы является знание основных гендерных моделей поведения, в том числе в процессе реализации карьеры.

##### **Методические материалы по теме 4**

Гендер – это социальный пол, который определяется манерами человека, паттернами поведения и прочими признаками, характерными для определенного пола (Джон Мани, 1955).

Гендерные роли – это стереотипные модели поведения, закрепленные за мужчинами и женщинами. Различные составляющие этих моделей могут быть допустимыми, ожидаемыми, желательными или навязываемыми.

Понятие "гендер" определяют два ключевых понятия:

– маскулинность – это совокупность телесных (мужская фигура, растительность на лице и на теле), психологических (грубость) и поведенческих (соперничество, стремление делать карьеру) признаков, свойственных мужчинам. Ближайший по значению синоним этого слова – "мужеподобность";

– фемининность – это совокупность признаков, свойственных женщинам. Сюда относятся внешние признаки (женственная фигура, отсутствие волос на теле), психологические (нежность, чувствительность) и поведенческие (заботливость, участливость, капризность) признаки.

Часть характеристик маскулинности/фемининности обусловлена природой, часть – воспитанием и стереотипами, бытующими в обществе, а часть – личным выбором человека и его занятиями.

Большинство гендерных стереотипов выглядят относительно безобидными, но есть и такие, которые могут серьезно повлиять на качество жизни. Примеры того, как гендерные стереотипы мешают трудоустройству и карьерному продвижению женщин:

– многие работодатели предпочитают нанимать на ответственные должности мужчин не потому, что те лучше справляются. Просто они считают, что женщина с большой вероятностью уйдёт в декретный отпуск, проработав год или два;

– при одинаковых достижениях мужчин повышают чаще;

– если мужчину повышают, окружающие воспринимают это как его успех. Если повышают женщину, это часто объясняют тем, что она флиртowała с начальником или даже состоит с ним в тайных отношениях;

– когда новый человек знакомится с несколькими представителями компании, он всегда считает, что главным является мужчина.

Отказ от стереотипов позволяет повысить уровень взаимного уважения и доброжелательности.

Исследователями гендерных факторов трудового поведения установлено, что в сфере карьеры различия мужского и женского образов действия характеризуются неравенством возможностей. Гендерное пространство

определяет карьерные притязания и стратегии их реализации. На модели трудового поведения оказывают влияние устойчивые стереотипы мужской и женской карьеры. При этом представления о женской карьере формируются, как правило, в сравнении с мужской карьерой, противопоставлении карьеры и личной жизни, семьи.

Существенные гендерные различия проявляются в сфере целеполагания людей относительно профессиональных и личностных достижений: мужчины и женщины по-разному воспринимают и оценивают успех. Мужчины склонны распространять профессиональный успех на успешность жизни в целом, в то время как женщины четко дифференцируют профессиональные достижения и благополучие в других сферах жизни. Мужчины воспринимают успех как должностное продвижение и рост материального благосостояния, а профессиональный неуспех – как тотальную жизненную неудачу. Для женщины успех ассоциируется с ситуацией, когда "все хорошо и в личной жизни, и в семье, и на работе", т. е. присутствует гармония всех сторон жизни. В выборе карьерных стратегий женщины также проявляют большую гибкость.

Мужчины в карьерном продвижении более жестко ориентируются на статус и внешнее подтверждение карьерного успеха, а в карьерном поведении чаще проявляют стремление к сохранению ритуальных форм делового общения и реализации властных полномочий.

Обобщение различных отечественных и зарубежных исследований гендерных аспектов мотивации карьеры позволяет выявить особенности мужской и женской карьерной стратегии и предложить рекомендации по учету данных особенностей в практике трудоустройства и построения карьеры в любой организации (таблица 5).

Таблица 5 – Особенности мужской карьеры

Особенности карьерной стратегии мужчин	Рекомендации по реализации карьеры
Карьера воспринимается как достижение престижных и перспективных должностей	Важно понимать, что профессиональная и должностная карьера взаимосвязаны: получению очередной более высокой должности, как правило, предшествует период накопления профессионального опыта
Карьера рассматривается как существенная составная часть жизни. Если возникают проблемы личного характера, мужчины, как правило, ищут возможности компенсировать личностные затруднения достижениями в карьере	В данных ситуациях лучше руководствоваться принципом "Жизнь — это всегда больше, чем работа". Если в работе или личной жизни возникает неудача, следует расширить зону успешных действий (дополнительное обучение, общественная деятельность и т. д.)
"Личная стратегия" в карьере связана с достижением поставленной цели. Решающий вопрос перед каждой новой задачей по дальнейшему карьерному продвижению: "Что это даст в будущем, есть ли у данного конкретного шага перспектива?"	Перспективное планирование имеет свои несомненные преимущества, но в то же время существует опасность упустить нечто важное, что происходит "здесь и сейчас"
Одним из важных условий успешной карьеры является "трезвая оценка степени риска", то есть сознательное взвешивание шансов на успех или проигрыш	Риск означает альтернативу: прибыль или потерю, победу или поражение. Соответственно, рискуя, необходимо быть готовым к проигрышу
Успешное профессиональное и должностное продвижение обеспечивается созданием и поддержанием системы неформальных отношений и возникающих на неофициальных уровнях информационных каналов	Модель эффективного делового поведения строится не только на основе неформального взаимодействия. Следует учитывать, что в правила ведения российского бизнеса проникают нормы западного бизнес-поведения, где строго разграничивается деловое и неформальное поведение. Опасно выстраивать карьеру исключительно на основании родственных и дружеских связей – можно потерять друзей и осложнить отношения с родственниками
Развита потребность объединения в команду. Характерно "групповое поведение", когда признается ценной совместная деятельность по достижению значимого результата и принимаются во внимание личностные особенности членов группы, в том числе и негативные	В команде существует практика распределения ролей. Важно осознавать, какие роли заданы, и гибко перестраивать свое поведение в случае несоответствия роли и целей карьеры

Женская мотивация карьеры в большей степени, чем у мужчины, имеет подвижный характер и может изменяться под влиянием различных факторов.

Проведенные докторами Маргарет Хеннинг (1996) и Анн Жарден (1996) исследования позволили выявить целую группу факторов успешной карьеры руководителей-женщин:

- порядок рождения этих женщин в родительской семье (младшая, средняя или старшая дочь);
- социально-экономический статус родительской семьи;

- образовательный уровень отца и матери в родительской семье;
- отношение к ребенку в родительской семье;
- характер отношений с отцом женщины-руководителя;
- специфика интересов и увлечений женщины-руководителя в детстве;
- отношение к учебе, статус в классе женщины-руководителя в период ее обучения в колледже;
- выраженность личностных качеств, определяющих успех в карьере;
- базовая карьерная стратегия, в том числе характер решений по карьере, принимаемых на ранних стадиях профессиональной деятельности;
- стиль взаимоотношений с коллегами - представителями противоположного пола;
- фактор непосредственного руководителя.

Реализация женской карьерной стратегии в практике трудоустройства представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Особенности женской карьеры

Особенности карьерной стратегии женщин	Рекомендации по реализации карьеры
1	2
Как правило, карьера начинается отсроченно, через несколько лет после начала работы в организации	Необходимо заранее принять решение о сроке начала карьеры, продумать планы и варианты оптимального сочетания карьеры и семейной жизни
Карьера воспринимается как возможность для самореализации и личностного роста	Важно осознавать, что накопление определенного профессионального опыта должно сопровождаться повышением в должности, что и является объективным критерием успешной самореализации
Профессиональные и личностные проблемы четко разграничиваются, в случае конфликта однозначно выбирается тот или иной путь	Взгляд "или – или" значительно сужает возможности и пространство действий. Целесообразнее находить варианты согласования всех позиций, пусть даже через решение не всех проблем целиком, а их отдельных частей
"Личная стратегия" в карьере связана с решением проблемы в данном месте и в настоящий момент	Помимо учета текущей ситуации ("здесь и сейчас"), важно видеть перспективу, планировать время и управлять условиями карьерных достижений
Риск оценивается в качестве принципиально отрицательного момента и означает потерю, опасность. Его стараются по возможности избегать	Рассчитанный риск оправдан. Рискуя, мы подчас приобретаем больше, нежели упускаем в случае осторожного поведения
В построении карьеры сознательно избегают установления неформальных взаимно полезных отношений	Мужской тип поведения для женщины менее выигрышен, чем разумное использование всего богатства возможностей, характерных для женского стиля поведения
Не выражена потребность объединяться в группы и побеждать всем вместе (так называемый "командный дух"). Как правило,	Можно и в составе команды сохранять свою индивидуальность, личный успех, помноженный на успех многих.

Особенности карьерной стратегии женщин	Рекомендации по реализации карьеры
1	2
отсутствует опыт деятельности в составе команды	Это существенно увеличивает шансы в карьерном продвижении

### **Терминологический словарь**

*"Большая пятерка"* – пять существенных характеристик личности, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью и организационным поведением: экстраверсия – интроверсия, склонность к сотрудничеству, добросовестность, эмоциональная стабильность, восприимчивость к приобретению нового опыта.

*Роль* – функция, нормативно одобряемый образ поведения, ожидаемый от каждого человека, занимающего данную позицию.

*Стереотипы* — предвзятые мнения и представления, которые формируются в период социализации личности.

*Установка* – это готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту.

*Ценность* – материальный или идеальный объект, представляющий значимость для человека и способствующий удовлетворению каких-либо потребностей.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Влияние характеристик личности на организационное поведение индивида.
2. Роль, нормы, статус и организационное поведение.
3. Удовлетворенность трудом: понятие организационной приверженности.
4. Исследование удовлетворенности и организационной приверженности.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4:* [2, с. 193-194], [9, с. 443-446]

### **Тема 5. Технологии развития личной карьеры**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Выбор карьеры и самоуправление карьерой. Цели карьеры и формирование карьерных целей. Планирование собственной карьеры. Стратегия самоуправления карьерой. Самоорганизация и самопрезентация. Технология карьерного самоменеджмента.

2. Понятия карьерной среды и ее влияние на развития карьеры.

3. Методы преодоления кризиса "середины карьеры" и "выхода из профессии".

4. Техники планирования, самоорганизации и самосовершенствования и развития себя в настоящем: методика "Якоря карьеры", проективный тест "Круги и линии", опросник "Мотивация к карьере".

**Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – ознакомление с технологиями самоуправления карьерой.

Результатом изучения темы является знание основных техник планирования, самоорганизации и самосовершенствования и развития работников.

**Методические материалы по теме 5**

*Технологии планирования и развития карьеры:*

1) технология эффективной самопрезентации

– портфолио карьерного продвижения (ПКП);

2) технологии определения оптимального карьерного пути

– карьерограмма;

– карта карьеры;

3) технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры

– сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития;

– технологии разработки плана карьеры А. Я. Кибанова, В. Сандерса,

С. Д. Резника, Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфино и др.

*Портфолио карьерного продвижения* (ПКП) – разрабатывается на ранних этапах, начиная со студенческой скамьи.

ПКП представляет собой пакет документов в бумажном и/или электронном варианте, который отражает все достижения студента (академические, профессиональные и пр.). Портфолио предназначено для обеспечения эффективного взаимодействия с научными руководителями, преподавателями в вузе в период обучения, а также с потенциальными работодателями после окончания высшего учебного заведения.

Минимальный набор документов, входящих в ПКП:

- резюме;
- список пройденных учебных курсов по основной области профессиональной деятельности, а также смежных областей знания, (включая дополнительную специализацию, тренинги, семинары, мастер-классы и т. п.);
- список внеучебных мероприятий и любых должностей, где на практике применяются навыки лидерства (например, староста группы, руководитель научной студенческой группы);
- описание карьерного потенциала и готовности к карьере в терминах приобретения навыков и опыта;
- рекомендации ведущих преподавателей, руководителей курсовых, дипломных работ, производственных практик и т. п.

*Карьерограмма* – это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации. Карьерограмма обычно охватывает временной период в 10 лет и более.

Карьерограммы обычно разрабатываются для должностей руководителей высшего звена. Желательно, чтобы карьерограмма отражала не только должностное продвижение, но и процесс повышения образовательного уровня. Она может представлять не один, а несколько путей достижения предполагаемой должности.

В практике отечественного менеджмента существует несколько подходов к составлению индивидуальных карьерограмм, или карт социально-профессионального роста.

Карьерограмма включает следующие разделы (Красовский Ю. Д., 1997):

1) Первый раздел: в хронологическом порядке указываются события, этапы должностного роста и профессионального развития сотрудника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в льготах и социальных благах, распределяемых в организации;

2) формулируются требования, которые должен выполнить работник, чтобы продвинуться по ступеням должностного и профессионального роста. Например, какое образование (или дополнительную квалификацию) ему необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ и с каким качеством выполнить, чтобы получить поощрение, и т. д.;

3) фиксируются обязательства администрации относительно профессионального роста и карьерного продвижения работника. Например, организация гарантирует обеспечение повышения квалификации (причем это возможно как путем внутрифирменного обучения, так и с помощью стажировок в головном офисе компании, если речь идет о филиале), оплату (полную или частичную) участия сотрудника в тренингах и профильных семинарах. Или еще один пункт обязательств: руководство организации гарантирует в случае успешного прохождения конкурса профессионального мастерства зачисление сотрудника в кадровый резерв с предоставлением ему вышестоящей должности в конкретные сроки;

4) отмечаются меры поощрения (премии, бонусы, преференции) или наказания (санкции) за выполнение или невыполнение самим работником предъявляемых к нему требований со стороны организации и, с другой стороны – за нарушение обязательств, взятых перед работником администрацией.

*Карта карьеры* М. Армстронга близка к карьерограмме, но в ней основное внимание уделено не должностному продвижению, а развитию компетенций, поэтому она подходит для планирования профессиональной карьеры.

По мнению М. Армстронга, можно определить карьерный рост в терминах того, что люди должны знать и уметь, чтобы выполнять работу на более высоком уровне ответственности или вносить больший вклад в дело организации. Эти уровни можно описать как диапазон компетентности. Для каждой зоны компетентности требуется определить опыт и подготовку, необходимые для достижения данного уровня компетентности. На основании этого создается карта карьеры, включающая "целевые точки".

*Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития* как технология нацелена на обеспечение рационального, обоснованного принятия решений относительно развития карьеры. Основное внимание в ней уделено вопросам образования. Сценарий включает следующие шаги:

1. Ваши навыки и ваша работа. Сотрудник анализирует свое мастерство и требования текущей работы, указывает невостребованные навыки, что является одним из источников идей по поводу будущей работы. Навыки, которые требуются и которых нет, указываются как потребность в развитии.

2. Ваша жизнь и ваша работа. Выяснение того, что сотрудник ждет от жизни и какую роль в ней должна играть работа. Важно ответить на вопрос: как могут измениться со временем приоритеты?

3. Мир, в котором вы живете и работаете. Внимание сотрудника обращается на организацию, мир работы в настоящем и в будущем. Предлагается ответить на вопрос: каким образом изменится положение в плане технического, экономического, политического, социального развития.

4. Изменение вариантов карьеры. Сотруднику предлагается представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.

5. Чему полезному для себя в будущем необходимо научиться? Исходя из выбранного варианта карьеры, сотрудник указывает, чему было бы полезно научиться, если он намерен следовать этим путем.

6. Как вы решаете проблемы? Нужно указать свои привычки и навыки решения проблем.

7. Что вы планируете изучить обязательно? Этот этап помогает выбрать наиболее важные цели обучения.

8. Какой способ обучения подходит вам больше всего? Начинается процесс помощи сотруднику в его планах обучения. Здесь надо сделать обзор привычек, стиля и навыков обучения.

9. Насколько вы укладываетесь в поставленные сроки? Проводится анализ того, укладывается ли сотрудник в сроки обучения в соответствии с техническим контекстом его работы.

10. Возможности и ресурсы для обучения. Здесь внимание сотрудника обращается на возможности и ресурсы, необходимые для реализации намеченных планов обучения.

11. Планирование своего развития. Сотрудник составляет план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой.

*Технология разработки личного жизненного плана карьеры руководителя А. Я. Кибанова* предназначена для планирования карьеры руководителей. В ней предлагается алгоритм самоанализа и постановки карьерных целей и задач.

По мнению А. Я. Кибанова, личный жизненный план карьеры руководителя должен состоять из трех основных разделов: 1) оценка жизненной ситуации, 2) постановка конечных целей карьеры и 3) частные цели и планы деятельности.

*Технология планирования карьеры В. Сандерса*

Технология предназначена для оптимизации постановки карьерных целей. Она организует процесс прояснения собственных интересов и потребностей, а также возможностей и ресурсов для их реализации. Технология предполагает выполнение двух заданий:

1. "Баланс достоинств и недостатков". Сотрудникам предлагается проанализировать свои сильные и слабые стороны (каковы возможности для карьерного продвижения и чего в настоящее время недостает). Для этого необходимо заполнить форму "Сильные стороны – слабые стороны", записав все особенности, которые сотрудник может припомнить. Выполнение этого задания

помогает лучше понять себя. Достоинства (сильные стороны) позволяют ощутить внутренние ресурсы для дальнейшего продвижения. Недостатки (слабые стороны) помогают прояснить цели развития.

2. "Обзор симпатий и антипатий" Его цель – осознание собственных потребностей. Заполняется форма "Нравится – не нравится".

В столбце "Мне нравится" перечисляется все, что человек хочет добиться в жизни (без чего он не будет чувствовать себя успешным). В столбце "Мне не нравится" указывается то, чего хотелось бы избежать. Задание помогает четко и конкретно представить желаемый образ жизни. Выполнение этих заданий облегчает последующий выбор карьеры и составление индивидуального плана развития карьеры.

Очевидно, что в основе данной технологии лежит SWOT-анализ, который предполагает выявление сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей.

Под *карьерным самоменеджментом* понимается технология самопланирования карьеры и реализации карьерного потенциала личности.

Предлагаемая технология выстраивания индивидуальной траектории жизненного успеха в профессиональной и организационной сферах в своей основе предполагает определение всего спектра личностных ресурсов для достижения целей и планов карьеры.

Технологию карьерного самоменеджмента можно осуществлять как сугубо самостоятельно, так и в режиме коучинга – современного направления консультирования. При этом коуч (тренер) задает своему подопечному вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение (в данном случае решение по развитию карьеры). Действия карьерного коуча можно описать с помощью следующего алгоритма:

1. Постановка карьерных задач (согласование целей карьеры).
2. Анализ текущей ситуации.
  - 2.1. Прояснение того, как видит ситуацию консультируемый.
  - 2.2. Расширение и уточнение этой картины.
3. Составление плана действий.

3.1. Что можно предпринять (идеи).

3.2. Что консультируемый намерен сделать.

3.3. Что ему необходимо для достижения карьерных целей (знания, навыки, ресурсы, помощь).

3.4. Определение сроков реализации карьерных планов.

4. Контроль и поддержка в процессе реализации плана.

4.1. Определение контрольных точек и инструментов контроля.

4.2. Контроль текущий и заключительный.

4.3. Промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля.

Существуют *внешние факторы*, которые не зависят от самого человека, но при этом значительно влияют на его профессиональную жизнь:

– общие социальные факторы. В эту категорию условно входят все обстоятельства, которые возникают на более глобальных уровнях, чем одна организация, при этом они не зависят от профессиональных взаимоотношений (например, особенности взаимоотношений в семье, устройство государства, культурный уровень населения);

– специальные факторы, которые проявляются в связи с конкретной работой, или "профессиональные условия карьерного роста": руководство, законодательство, которое влияет на управленческие решения, особенности кадровой политики, состав коллектива и взаимоотношения внутри организации, условия труда, различные правовые нормы, которые регулируют эти процессы.

*Внутренние факторы* для карьерного роста зависят от самого сотрудника:

– амбициозность ("нездоровые" амбиции – это про стремление к высотам в карьере, которое не подкрепляется ничем, кроме желания получить статус и власть);

– знания и опыт;

– профессиональный интерес;

– способности (врожденные способности, например, возможности памяти, концентрации внимания, решительность и умение брать на себя ответственность);

– психологические особенности (стрессоустойчивость, умение продуктивно решать конфликты и руководить своими эмоциями);

– личностные качества (порядочность, ответственность, исполнительность, решительность и позитивное отношение к жизни).

Под кризисами профессионального становления понимают непродолжительные по времени периоды (до года) кардинальной перестройки личности, изменения вектора ее профессионального развития. Можно выделить типы кризисов профессионального становления личности: нормативный и ненормативный.

*Нормативные кризисы* инициируются логикой профессионального становления личности и проявляются при переходе от одной стадии профессионального развития к другой.

*Ненормативные кризисы* носят непредсказуемый характер и могут протекать на фоне любой стадии профессионального становления; они подразделяются на две группы:

– непредвиденные кризисы, вызванные случайными событиями;

– кризисы самоактуализации, инициированные сверхнормативной активностью личности.

Кризис "середины карьеры" относился к возрасту 42-45 лет (по последним исследованиям, он смещается к 40-42 годам). Прохождение этого кризиса осложняется целым рядом жизненных проблем:

– происходит осознание небезграничности своих возможностей (физических, энергетических, интеллектуальных) и возникает необходимость отказа от части амбициозных планов;

– переживается синдром "покинутого гнезда", когда взрослеющие дети уходят в самостоятельную жизнь;

– завершают свой жизненный путь родители;

– сравнение собственных успехов и достижений сверстников приводит к неутешительным результатам и снижению самооценки, чему способствуют и упреки партнера по браку.

Э. Ф. Зеер и Э. Э. Сыманюк выделили факторы, инициирующие кризисы профессионального развития:

- постепенные качественные изменения (совершенствование) способов выполнения деятельности;
- возросшая социально-профессиональная активность личности;
- социально-экономические условия жизнедеятельности человека;
- возрастные психологические изменения;
- вступление в новую должность, участие в конкурсах на замещение вакантной должности, при аттестации специалистов;
- поглощенность профессиональной деятельностью;
- слишком высокий уровень профессиональной компетентности, более высокий, чем требуется для выполнения нормативной работы.

И. В. Калинин выделяет четыре типа людей по сходным формам поведения в период кризиса:

1) начинает активный поиск ценностной опоры. При этом сначала можно наблюдать либо полное отрицание "старых" ценностей с переходом к системе новых ценностей, зачастую прямо противоположной реализуемой ранее, либо заимствование каких-то иных, возможно, даже экзотических ценностей, на которые раньше субъект не обращал внимания. Однако впоследствии, как правило, указанная группа людей стремится занять конструктивную позицию, либо, тщательно взвесив реалии настоящего момента, они опираются только на те ценности, которые сейчас действенны, либо полностью преобразуют ценностный строй, выйдя на новый уровень личностного роста;

2) реагирует пассивным типом, впадая в состояние своеобразной стагнации, не предпринимая каких-либо активных конструктивных действий в плане перестройки своей внутренней системы ценностей. Данной группе активность свойственна в одном случае: активно не замечать противоречивых ценностных оснований, откладывая на потом решение насущных смысловых и ценностных проблем. На наш взгляд, именно эта группа людей реагирует различными ипохондрическими и депрессивными состояниями, зачастую

пытаясь переложить ответственность за свое состояние на кого угодно, только не на себя;

3) занимает промежуточную позицию между первой и второй группой. Они демонстрируют выжидательную позицию, надеясь, что все наладится само собой;

4) демонстрирует непоследовательность в стиле решения ценностных проблем, проявляя то сверхактивность, то сверхпассивность, выматывая таким стилем поведения в ответ на ситуацию внутренней невесомости и себя, и окружающих.

### **Терминологический словарь**

*Кризис "середины карьеры"* – период в карьере (так называемое карьерное плато), когда человек ощущает себя застывшим и непрогрессирующим так, как ему хотелось бы, наступает демотивация профессиональной деятельности.

*Профессиональная деформация* – вид когнитивного искажения, которое возникает под влиянием профессиональной деятельности, т. е. человек воспринимает информацию и оценивает окружающий мир искаженно, через призму профессиональных обязанностей и интересов. Это проявляется в повседневных привычках и поведении, общении с близкими и реакциях на происходящее.

*Профессиональные акцентуации* – это чрезмерное усиление некоторых черт характера, а также отдельных профессионально обусловленных свойств и качеств личности.

*Профессиональные деструкции* – постепенно накопившиеся изменения сложившейся структуры деятельности и личности, негативно сказывающиеся на продуктивности труда и взаимодействии с другими участниками этого процесса, а также на развитии самой личности (Э. Ф. Зеер).

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте понятие "самоуправление карьерой".
2. В чем отличие самоорганизации и самопрезентации?
3. Какова роль карьерной среды в развитии карьеры?

4. Раскройте особенности кризиса "середины карьеры" и "выхода из профессии".

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, с. 124-128], [3, с. 229-232], [9, с. 443-446].*

## **Тема 6. Управление профессиональной карьерой**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность управления карьерой.
2. Характеристика и управление служебно-профессионального продвижения персонала.
3. Социализация, профориентация и профессионализация персонала в управлении профессиональной карьерой персонала.
4. Методы управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением.
5. Оценка эффективности управления профессиональной карьерой.

## **Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – ознакомление с процессами социализации, профориентации и профессионализации персонала в управлении профессиональной карьерой персонала.

Результатом изучения темы является знание основных этапов управления служебно-профессионального продвижения персонала.

### **Методические материалы по теме 6**

*Управление деловой карьерой* – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но неодинаковыми. Под *служебно-профессиональным продвижением* понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под *карьерой* же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

В управлении карьерой заинтересован и работник, и организация. При этом инициатором, как правило, выступает организация как носитель карьерного пространства, без которого саморазвитие человека так и остается просто развитием и не обретает качества карьеры.

*Цели системы управления карьерой* специалистов в организации могут включать:

– рациональное использование профессионального потенциала каждого служащего;

– обеспечение преемственности профессионального опыта, то есть достижение взаимопонимания между организацией и служащим по вопросам его продвижения по службе;

– создание благоприятных условий для развития персонала в рамках организационного пространства.

Можно выделить основные функции системы управления карьерой:

– организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации служащих;

– активизация карьерных устремлений, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой;

– регулирование протекания карьерных процессов, профилактика конфликтных явлений, отклонений от нормы, в том числе проявления карьеризма;

– координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой.

Когда организация осознает важность регулирования карьерой работника, она может предложить работникам разнообразные возможности. Эти возможности могут включать простые программы в виде обучения, переподготовки, повышения квалификации или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных качеств в продвижении по службе. Такие программы являются наиболее ценными, когда они регулярно предлагаются и открыты для всех работников, а также если они модифицируются и, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

От руководства требуется способность приводить компетентность сотрудников в соответствие с происходящими изменениями и отвечать потребностям быстро меняющихся условий.

С этих позиций управление карьерой предстает как комплекс мер по содействию профессиональному росту специалиста для оптимального выполнения производственных целей и задач организации, а также как

управленческое развитие руководителя для обеспечения эффективного управления организацией.

Управленческое развитие предполагает:

- выявление из числа персонала сотрудников с управленческим потенциалом;
- системное, целенаправленное развитие управленческого потенциала;
- управление кадровыми перемещениями.

Основным инструментом развития карьеры персонала выступает профессионально-квалификационное продвижение.

Целью управления профессионально-квалификационным продвижением является согласование интересов организации и каждого конкретного работника в направлении и использовании человеческого капитала.

Профессионально-квалификационное продвижение обеспечивает гибкую функциональную перестройку персонала и его адаптацию к рыночным условиям.

Профессионально-квалификационное продвижение призвано решать следующие задачи:

- закрепление в организации стабильного контингента сотрудников;
- повышение эффективности использования человеческого капитала персонала;
- создание условий для получения в перспективе такой работы, которая соответствовала бы интересам и запросам сотрудника;
- своевременное обеспечение организации высококвалифицированными сотрудниками;
- заполнение вакансий малопривлекательных и неквалифицированных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда.

Выделяют четыре формы профессионально-квалификационного продвижения.

1. *Внутрипрофессиональная форма* предполагает:

- повышение квалификационного разряда в пределах своей профессии;

– повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения передовых приемов и методов труда,

2. *Межпрофессиональная форма* означает перемену профессии для освоения новой, более сложной деятельности или переход на другую профессию примерно равной сложности. Эта форма продвижения позволяет получить доступ к работе разного функционального назначения. Межпрофессиональная форма обеспечивает формирование стабильного коллектива, сокращает текучесть персонала, повышает конкурентоспособность организации.

3. *Линейно-функциональная форма* продвижения представляет собой комплектование руководящих структур организации, в частности руководителей первичных трудовых организаций. Данная форма предполагает расширение круга выполняемых работ за счет добавления организационно-распорядительных функций, повышение содержательности труда, степени ответственности и авторитета руководителя (сотрудника).

4. *Социальная форма* продвижения связана с переходом из одной категории персонала в другую.

Таким образом, система управления карьерой служащего в организации в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность под стать самому объекту управления – карьере.

### **Терминологический словарь**

*Мобильность специалиста* – способность быстро изменяться, чтобы соответствовать изменениям внешних и внутренних условий профессиональной деятельности.

*Профессионализация персонала* – это процесс становления работника профессионалом, то есть человеком, в совершенстве владеющим навыками, знаниями, умениями, необходимыми для определенного вида деятельности. Профессионализм отражается в авторитете человека, качестве и эффективности его труда, умении передать свой опыт другим людям, умении справляться с нестандартными рабочими ситуациями.

*Профессионально-квалификационное продвижение* – это комплекс мероприятий, включающий в себя, во-первых, планомерное заполнение вакантных мест (за счет развития собственного персонала и путем приема специалистов со стороны); во-вторых, формирование стабильного коллектива, способного накапливать и сохранять человеческий капитал.

*Профориентация* – это знакомство с миром профессий, цель которого – выбрать одну из них с помощью специальных методов и техник. Профориентация помогает найти подходящую человеку профессию, основываясь на его особенностях характера, жизненных ценностях и имеющемся опыте.

*Социализация личности* – это процесс формирования личности в определенных социальных условиях, процесс усвоения человеком социального опыта, в ходе которого человек преобразует социальный опыт в собственные ценности и ориентации, избирательно вводит в свою систему поведения те нормы и шаблоны поведения, которые приняты в обществе или группе.

*Человеческий капитал* – это способности, знания, навыки, опыт личности, который используется для самореализации, самообеспечения индивида в процессе его жизнедеятельности, а также является источником, способом реализации целей и задач организации.

*Фазы служебного пути руководителя по Паркинсону* – этапы, которые проходит руководитель в своей трудовой жизни:

G – пора готовности, возраст начала руководящей деятельности;

B – пора благоразумия,  $B = G + 3$ ;

V – пора выдвижения,  $V = B + 7$ ;

O – пора ответственности,  $O = V + 5$ ;

A – пора авторитета,  $A = O + 3$ ;

D – пора достижений,  $D = A + 7$ ;

N – пора наград,  $N = D + 9$ ;

W – пора важности,  $W = N + 6$ ;

M – пора мудрости,  $M = W + 3$ ;

T – пора тупика,  $T = M + 7 = G + 50$ .

**Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем сущность управления карьерой?
2. Как различают понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера"?
3. Каковы основные функции системы управления карьерой?
4. Какие формы профессионально-квалификационного продвижения различают?
5. Какова связь понятий "социализация", "профорентация" и "профессионализация персонала" в управлении профессиональной карьерой персонала?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [3, с. 225-229], [9, с. 436-446]*

**Тема 7. Работа с кадровым резервом**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность работы с кадровым резервом.
2. Этапы работы с кадровым резервом.
3. Основные направления подготовки резерва.
4. Методы работы с кадровым резервом.

**Методические указания по изучению темы 7**

Цель изучения темы – ознакомление с понятием кадрового резерва.

Результатом изучения темы является знание основных направлений подготовки резерва и методы работы с ним.

## Методические материалы по теме 7

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т. д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности:

– *резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру;

– *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

– *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

– *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Кадровый резерв также может рассматриваться в двух аспектах:

– *внутриорганизационный резерв* – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;

– *внеорганизационный резерв* представляет собой совокупность кандидатов на вакантное место, которые не являются работниками организации,

однако принимают участие во многих проектах компании, в том числе и в обучающих программах; с такими людьми организация работает как с потенциальными работниками и поэтому заинтересована в их знаниях, умениях и навыках.

Внутриорганизационный резерв кадров неразрывно связан с такими понятиями, как выдвижение и ротация.

Таким образом, внутриорганизационный резерв бывает двух основных видов:

1) резерв на выдвижение – это часть персонала, каждый представитель которой заслуживает перемещения на более высокую должность по служебно-профессиональной лестнице;

2) резерв руководителя – это формально отобранная совокупность сотрудников, которые обладают знаниями, умениями и навыками, адекватными для занятия в будущем должностей руководящего характера.

Принципы формирования кадрового резерва:

– принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;

– принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

– принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв (третий уровень) составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с кадровым резервом:

1. *Анализ потребности в резерве.* Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до 5 лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку данный работник;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки, в связи с выездом в другой район и др.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

2. *Формирование и составление списка резерва.* В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования (должность).

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);
- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников – сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда; профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в данной должности; перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую

должность; предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т. п.); выводы и рекомендации последней аттестации; мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива; результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Таким образом, наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются мотивация труда, профессионализм и компетентность, личностные качества и потенциальные возможности.

На стадии формирования списка резерва решаются задачи:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

3. *Подготовка кандидатов.* Для профессиональной подготовки используются следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией различные программы обучения.

Возможна социально-психологическая подготовка для облегчения процесса адаптации к новой должности, если необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия

решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для "молодого" начальника, и для его "новых" подчиненных.

#### *Контроль за работой с кадровым резервом*

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в учебных центрах дополнительного профессионального образования при вузах, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

Исключение из резерва кадров связано с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянием здоровья, выходом на пенсию и т.п.

#### **Терминологический словарь**

*Выдвижение* – назначение работника на новую, более высокую должность. Важное значение имеет назначение работ-ника из категории специалистов в категорию руководителей.

*Личностные качества и потенциальные возможности* – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.

*Мотивация труда* – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

*Профессионализм и компетентность* – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

*Ротация* – это перемещение работника по горизонтали в отличие от выдвигания, которое происходит по вертикали.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Причины формирования кадрового резерва.
2. Какие виды кадрового резерва различают?
3. Каковы этапы работы с кадровым резервом?
4. Какие источники формирования кадрового резерва?
5. Какие причины исключения из резерва кадров?

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7:* [2, с. 175-183], [3, с. 232-242], [9, с. 446-469].

**2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

**Тема 1. Теории карьеры**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Причины эволюции понятия карьеры.
2. В чем отличие карьеры как социальной модели продвижения и процесса реализации личностного потенциала?
3. Чем отличаются теоретические подходы к проблематике карьеры?

**Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 1**

Для подготовки к практическому занятию необходимо ознакомиться с понятием "карьера", карьера как социальная модель продвижения (внешний процесс) и внутренний процесс реализации личностного потенциала.

## Методические материалы к практическому занятию по теме 1

**Задание 1.** Тест Дж. Голланда (Дж. Холланда) на определение профессионального типа личности

*Назначение теста:* методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией профессионального типа личности. Можно использовать при профориентации подростков и взрослых. Испытуемый должен в каждой из 42 пар предлагаемых видов деятельности выбрать только один вид и в соответствующей клетке листа ответов поставить знак "+". Время обследования не ограничивается. Хотя испытуемого следует предупредить о том, что над вопросами не следует долго задумываться и обычно на выполнение задания требуется 20–30 мин.

Возможно использование методики индивидуально и в группе.

### *Методические рекомендации*

1. Из каждой пары вам необходимо выбрать одну профессию (таблица 7).

Таблица 7 – Перечень профессий

<b>Вариант А</b>	<b>Вариант В</b>
1) инженер-технолог	1) инженер-конструктор
2) электрорадиотехник	2) врач-терапевт
3) оператор станков с числовым программным управлением	3) кодировщик (обработка информации)
4) фотограф	4) коммерсант
5) спасатель МЧС	5) дизайнер
6) политолог	6) психиатр
7) ученый химик	7) бухгалтер
8) философ	8) частный предприниматель
9) лингвист	9) модельер
10) инспектор службы занятости населения	10) статист
11) социальный педагог	11) биржевой маклер
12) тренер	12) искусствовед
13) нотариус	13) менеджер
14) перфораторщик	14) художник
15) лидер политической партии, общего движения	15) писатель
16) закройщик	16) метеоролог
17) водитель	17) работник пресс-службы
18) чертежник	18) риэлтор
19) специалист по ремонту компьютеров и оргтехники	19) секретарь-референт
20) микробиолог	20) психолог
21) видеооператор	21) режиссер

22) экономист	22) провизор
23) зоолог	23) главный инженер
24) программист	24) архитектор
25) работник инспекции по делам несовершеннолетних	25) коммивояжер (сетевой маркетинг)
26) преподаватель	26) биржевой маклер
27) воспитатель	27) декоратор
28) реставратор	28) зав. отделом предприятия
29) корректор	29) литератор и кинокритик
30) фермер	30) визажист
31) парикмахер	31) социолог
32) экспедитор	32) редактор
33) ветеринар	33) директор (финансовый)
34) автомеханик	34) стилист
35) археолог	35) эксперт
36) библиограф	36) корреспондент
37) эколог	37) актер
38) логопед	38) контролер
39) адвокат	39) директор (глава АО)
40) кассир	40) продюсер
41) поэт, писатель	41) продавец
42) криминалист (баллистик)	42) композитор

## 2. Обработка результатов

Для подсчета баллов вам необходимо отмечать в своем листке ответов совпадения по шести шкалам таблицы. Чем больше совпадений с одним из шести типов шкал, тем больше ваша предрасположенность к тому или иному виду деятельности. Вначале отмечаются совпадения по первой шкале и подсчитывается сумма баллов (по числу совпадений), затем по второй и т. д.

<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
1а	1в	2в	3в	4в	5в
2а	6а	6в	7в	8в	9в
3а	7а	10а	10в	11в	12в
4а	8а	11а	13а	13в	14в
5а	9а	12а	14а	15а	15в
16а	16в	17в	18а	18в	21в
17а	20а	20в	19в	23в	24в
19а	22а	25а	22в	25в	27в
21а	23а	26а	29а	26в	29в
28а	24а	27а	32в	28в	30в
31а	31в	36в	35в	30а	34в
32а	35а	38а	38в	33в	37в
33а	36а	39а	40а	39в	41а
34а	37а	41в	42а	40в	42в
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

## *Интерпретация результатов*

*I. Реалистический* – предпочитает работать с вещами, а не с людьми. Это несочувственный, эмоционально-стабильный тип. Ориентирован на настоящее, определенное. Занимается конкретными объектами и их использованием (вещи, инструменты, техника). Хорошо приспосабливается к обстановке, пластичен, трудолюбив. В структуре способностей преобладают невербальные, то есть математические. Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают выполнять работу, требующую силы, ловкости, подвижности, хорошей координации движений, навыков практической работы. Результаты труда профессионалов этого типа ощутимы и реальны – их руками создан весь окружающий нас предметный мир. Люди реалистического типа охотнее делают, чем говорят, они настойчивы и уверены в себе, в работе предпочитают четкие и конкретные указания. Придерживаются традиционных ценностей, поэтому критически относятся к новым идеям. Предпочитает занятия требующие конкретности, четкости (оператор ПК, техник, шофер, ювелир, автомеханик, фермер, инженер и др.).

Близкие типы: интеллектуальный и конвенциональный.

Противоположный тип: социальный.

*II. Интеллектуальный* (исследовательский) – ориентирован на труд с идеями и с вещами (объектами). Присуща как пластичность, так и ригидность в действиях. Характеризуется как любознательный, методичный (система в работе), любит работать в одиночку. Отличается целеустремленностью, настойчивостью, терпеливостью. Предпочитает изыскательные профессии (узнать, распознать). Людей, относящихся к этому типу, отличают аналитические способности, рационализм, независимость и оригинальность мышления, умение точно формулировать и излагать свои мысли, решать логические задачи, генерировать новые идеи. Они часто выбирают научную и исследовательскую работу. Им нужна свобода для творчества. Работа способна увлечь их настолько, что стирается грань между рабочим временем и досугом. Мир идей для них может быть важнее, чем общение с людьми. Материальное

благополучие для них обычно не на первом месте. Рекомендуемые профессии: метеоролог, научный работник, автор научно-популярных книг и статей, физик, химик, хирург, биолог и др.).

Близкие типы: реалистический и артистический.

Противоположный тип: предприимчивый.

*III. Социальный* – ориентирован на общение, взаимодействие с другими людьми. Нуждается в контактах, не терпит уединение. Предпочитает работать с людьми, а не с вещами. Ответственен, терпелив, эмпатичен. Развитые вербальные способности, повышенная приспособляемость "пластичность" к меняющейся обстановке. Профессии (сферы деятельности) – обучение, лечение, обслуживание и т. д. Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают профессиональную деятельность, связанную с обучением, воспитанием, лечением, консультированием, обслуживанием. Люди этого типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы, способны понять эмоциональное состояние другого человека. Для них характерно хорошее речевое развитие, живая мимика, интерес к людям, готовность прийти на помощь. Материальное благополучие для них обычно не на первом месте. Рекомендуемые профессии: учитель, преподаватель, психолог, логопед, священнослужитель, врач, продавец др.

Близкие типы: артистический и предприимчивый.

Противоположный тип: реалистический.

*IV. Конвенциональный* – отдает предпочтение четко структурированной деятельности. Выбирает такие цели и задачи, которые четко подтверждаются обществом и обычаями. Связан с традиционными видами деятельности – канцелярскими, конторскими. Подход к чему-либо – практичен, стереотипен, он не оригинален. Характерны консерватизм, ригидность, но обладает хорошими навыками общения, а также моторными навыками. Настойчив, практичен, дисциплинирован, добросовестен. Преобладают невербальные способности, прекрасный исполнитель. Люди этого типа обычно проявляют склонность к работе, связанной с обработкой и систематизацией информации,

предоставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов (ведение документации, установление количественных соотношений между числами и условными знаками). Они отличаются аккуратностью, пунктуальностью, практичностью, ориентированы на социальные нормы, предпочитают четко регламентированную работу. Материальное благополучие для них более значимо, чем для других типов. Склонны к работе, не связанной с широкими контактами и принятием ответственных решений. Рекомендуемые профессии: экономист, кассир в банке, налоговый инспектор, ревизор, оператор ЭВМ, судебный исполнитель, архивариус, бухгалтер, нотариус, библиотекарь и др.

Близкие типы: реалистический и предприимчивый.

Противоположный тип: артистический.

*V. Предприимчивый* – выбирает цели и задачи, которые позволяют ему проявить энергию, энтузиазм. Сочетаются импульсивность и холодный расчет. Наделен как вербальными, так и невербальными способностями, обладает интуицией и навыками эффективного межличностного взаимодействия. Интересуется различными сферами жизни и деятельности. Предпочитает работать с людьми и идеями. Самоуверен, тщеславен, склонен к авантюризму. Настойчив в достижении цели, лабилен. Типы темпераментов – холеристический и сангвиник. Люди этого типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социально активны, готовы рисковать, ищут острые ощущения. Любят и умеют общаться. Имеют высокий уровень притязаний. Избегают занятий, требующих усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Для них значимо материальное благополучие. Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей, связанную с руководством, управлением и влиянием на людей. Рекомендуемые профессии: руководитель, директор, судья, адвокат, брокер, предприниматель, риэлтор и др.

Близкие типы: конвенциальный и социальный.

Противоположный тип: исследовательский.

*VI. Артистический* – сложный взгляд на жизнь, гибкость и независимость в принятии решений. Часто свойственен фатализм. Очень чувствителен, не социален, оригинален. Имеет богатое воображение, склонности к творческой деятельности, обладает хорошей интуицией, независим, эмоционален. Предпочитает занятия творческого характера. Преобладают вербальные способности. Для этого типа характерны исключительные способности восприятия и моторики, высокая чувствительность всех анализаторов. Имеет высокий жизненный идеал, нетривиален. Люди этого типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью мышления, эмоциональной чувствительностью. Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Они не выносят жесткой регламентации, предпочитая свободный график работы. Часто выбирают профессии, связанные с литературой, театром, кино, музыкой, изобразительным искусством (писатель, фотограф, музыкант, художник, певец, журналист, архитектор, актер, дизайнер).

Близкие типы: интеллектуальный и социальный.

Противоположный тип: конвенциальный.

**Задание 2.** Дифференциально-диагностический опросник (ДДО, Е. А. Климов)

Назначение теста: методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е.А. Климова. Можно использовать при профориентации подростков и взрослых. Испытуемый должен в каждой из 20 пар предлагаемых видов деятельности выбрать только один вид и в соответствующей клетке листа ответов поставить знак "+". Время обследования не ограничивается. Хотя испытуемого следует предупредить о том, что над вопросами не следует долго задумываться и обычно на выполнение задания требуется 20–30 мин.

Возможно использование методики индивидуально и в группе.

Все виды деятельности разделены по предметам труда:

Тип П – "человек – природа", главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

Тип Т – "человек – техника", главный, ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

Тип Ч – "человек – человек", главный, ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

Тип З – "человек – знак", главный, ведущий предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х – "человек – художественный образ", главный, ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Шкалы: типы профессий человек – человек, человек – техника, человек – знаковая система, человек – художественный образ, человек – природа.

#### *Методические рекомендации*

1. Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу. Но если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли? Выберите только один вариант ответа из двух предложенных в таблице 8.

Таблица 8 – Возможные виды работ

1а. Ухаживать за животными	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а. Помогать больным	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т. п.)	4б. Доводить товары до потребителя, рекламировать, продавать
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством – подъемным краном, трактором, тепловозом...
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии...)	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	10б. Выполнять вычисления, расчеты

11а. Выводить новые сорта растений	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, одежду, дома, продукты питания и т.п.)
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т.п.
15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.	15б. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)
16а. Делать лабораторные анализы в больнице	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов
18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, экскурсии, туристические походы и т.п.	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.)

## 2. Обработка результатов теста

Ключ к тесту:

Человек – природа	1а, 3б, 6а, 10а, 11а, 13б, 16а, 20а
Человек – техника	1б, 4а, 7б, 9а, 11б, 14а, 17б, 19а
Человек – человек	2а, 4б, 6б, 8а, 12а, 14б, 16б, 18а
Человек – знаковая система	2б, 5а, 9б, 10б, 12б, 15а, 19б, 20б
Человек – художественный образ	3а, 5б, 7а, 8б, 13а, 15б, 17а, 18б

За каждое совпадение с ключом начисляется один балл.

## 3. Интерпретация результатов теста

Испытуемому рекомендуется выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков баллов. Название типов профессий:

- 1) "человек – природа" – все профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством;
- 2) "человек – техника" – все технические профессии;
- 3) "человек – человек" – все профессии, связанные с обслуживанием людей, общением;
- 4) "человек – знак" – все профессии, связанные с обсчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальные специальности;

5) "человек – художественный образ" – все творческие специальности.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1:* [1, с. 119-122], [2, с. 190-191], [3, с. 218-222].

## **Тема 2. Понятие деловой карьеры и ее виды**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Типы деловой карьеры.
2. Виды карьерного процесса.
3. Этапы карьеры.
4. Карьерный потенциал личности.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 2**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о методах диагностики карьерного потенциала личности.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 2**

**Задание 1.** Методика диагностики "Профессиональная готовность" (Источник: Чернявская, А. П. Психологическое консультирование по профессиональной ориентации. - Москва: Владос-Пресс, 2004).

Методика "Профессиональная готовность" рассчитана на подростков и молодёжь в возрасте 14-20 лет. Она определяет уровень готовности совершить адекватный профессиональный выбор.

Форма проведения: индивидуальная и групповая. Испытуемым предлагается ряд утверждений об особенностях их представлений о мире профессий. Если они согласны с тем, что написано в утверждении, то в бланк листа ответов ставят знак "+", если не согласны – знак "-". Ответить необходимо на все вопросы. Искренность ответов даёт возможность более чётко определить те проблемы, которые следует решить для более удачного профессионального самоопределения подростка.

## Опросник

1. Я отношусь к тем людям, которые выбирают не конкретную профессию, а уровень образования.
2. Я не принимаю серьёзных решений мгновенно.
3. Когда мне нужно решиться на какое-то важное дело, я самым серьёзным образом оцениваю свои способности.
4. Я знаю, в каких условиях я буду работать.
5. Я анализирую своё прошлое.
6. Я тяжело переношу неудачи в жизни.
7. Я знаю обязанности, которые я буду выполнять на работе.
8. Меня обязательно будут уважать за мои знания и опыт.
9. Я ищу в прошлом истоки того, что со мной происходит в настоящем.
10. Мне не нравится, что поиск дела по душе требует больших усилий.
11. Все мои действия подчинены определённым целям.
12. У меня вошло в привычку думать о том, что со мной происходило раньше.
13. По моему мнению, знание будущей работы до мельчайших подробностей не гарантирует от разочарований.
14. Я приложу все усилия, чтобы иметь высокие знания и навыки хотя бы в одной области (практической или теоретической).
15. У меня стало привычкой анализировать важные события моей жизни.
16. Я ничего не делаю без причины.
17. Меня вполне устраивает моя пассивность.
18. Я задумываюсь о том, что меня ждёт в будущем.
19. Я предпочитаю спокойную, малоответственную работу.
20. Я отношусь к тем людям, которые поступают необдуманно.
21. Я буду менять места работы до тех пор, пока не найду то, что мне нужно.
22. Первая же крупная неудача может "выбить меня из седла".
23. Я не задумываюсь о своём будущем.

24. Я не выберу работу, требующую большой отдачи.
25. Я знаю самого себя.
26. Я буду добиваться своего, даже если это вызовет недовольство родных и близких.
27. Чем больше профессий я знаю, тем легче мне будет выбирать.
28. Мне не нравится быть самостоятельным.
29. Я не собираюсь заранее планировать уровень образования, который я хотел бы получить.
30. Меня страшат ситуации, в которых я должен сам принимать решения.
31. Я не жалею времени на обдумывание вариантов сложных математических задач.
32. Когда меня постигают неудачи, я начинаю думать, что ни на что не способен.
33. Я не представляю себя работником, решающим производственные и личные проблемы, связанные с производством.
34. Я вряд ли смог бы выполнить производственные задания без помощи руководителя.
35. Мне трудно узнать о перспективах, которые даёт та или иная профессия.
36. Я считаю, что интуиция основана на знании.
37. Чтение справочников о профессиях ничего мне не даёт.
38. У меня нет устойчивых взглядов на моё профессиональное будущее.
39. В моей жизни мало успехов.
40. Я стремлюсь целенаправленно узнавать о профессиях, учебных заведениях и местах работы.
41. Я очень беспокоюсь, смогу ли я справиться с трудностями, а может, и неудачами в своей профессиональной жизни.
42. Я признаю только обдуманый риск.
43. Многие мои планы срываются из-за моей неуверенности в себе.
44. Я отношусь к тем людям, которые живут настоящим.

45. Я с детства привык доводить начатое до конца.
46. Я боюсь делать важные шаги в своей жизни.
47. Я зная, что мне интересно.
48. Было время, когда я строил образ "идеальной профессии" без конкретного названия.
49. Когда я иду на компромисс, у меня портится настроение.
50. Я готов приложить много усилий, чтобы добиться того, что мне нужно.
51. Я знаю, чего я добьюсь в жизни.
52. Я могу назвать профессии, которые интересовали меня в детстве.
53. Я мало задумываюсь о своей жизни.
54. Я не могу определить своего отношения к тому, что мне необходимо принимать решения.
55. В оценке профессий эмоции для меня играют большую роль.
56. Если я чего-то очень захочу, я преодолею любые препятствия.
57. У меня нет определённых требований к будущему.
58. При принятии решений я полагаюсь на интуицию.
59. Мне не нравится, когда от меня требуют инициативы и активности.
60. Я знаю, что у меня есть такие черты характера, которые совершенно необходимы для моей профессии.
61. Я – соломинка, влекомая течением жизни.
62. Когда я думаю о том, что мне нужно выбирать профессию и место работы (учёбы), у меня портится настроение.
63. При выборе из двух или нескольких возможностей я полагаюсь на ту, которая внешне более привлекательна.
64. Своим поведением в настоящем я строю фундамент для будущего.
65. Если что-то мешает мне получить выбранную профессию, я легко поменяю её на другую.
66. Я никогда не задумываюсь, по каким законам устроен мир профессий.
67. Я считаю, что люди, которые много достигли в жизни, знали, почему они поступали так, а не иначе.

68. Практическая работа (в кружках, на УПК, практике) очень помогла мне в понимании мира профессий.
69. Я с трудом уживаюсь с другими людьми.
70. Я сознательно стремлюсь к достижению намеченных целей.
71. Любой совет, данный мне со стороны, может поколебать мой выбор профессии.
72. Я знаю, что для меня в жизни важно.
73. Я не доверяю тому, что написано в книгах о профессиях.
74. Я планирую свою жизнь хотя бы на неделю вперёд.
75. Я знаю, почему я выбрал именно эту профессию.
76. Лучший способ познакомиться с профессией – поговорить с тем, кто по ней работает.
77. Мне не нравится, когда много думают о будущем.
78. В учебном заведении я получу все необходимые знания и больше никогда учиться не буду.
79. Я знаю область, в которой я добьюсь больших успехов, чем в других.
80. Заранее известных способов изучения мира профессий не существует.
81. Мне не нравится, когда много рассуждают о том, кем быть.
82. Мне трудно спланировать свою жизнь даже на неделю вперёд.
83. Я считаю, что в обществе все равны по своему положению.
84. Большинство сведений о профессиях я воспринимаю как ненужные.
85. Фактически я выбрал (выбираю) учебное заведение, не думая, где я буду работать после его окончания.
86. Мне всё равно, будут ли уважать меня на работе как профессионала.
87. В своих поступках я всегда опираюсь на проверенные сведения.
88. Всё, что со мной происходит, - дело случая.
89. Мне не хочется брать на себя ответственность за выбор профессии.
90. В важных решениях я не иду на компромиссы.
91. Я не доверяю рекламе профессий.
92. Я не понимаю причин многих моих поступков.

93. Мои самооценки совпадают с тем, как оценивают меня друзья.

94. Я не понимаю самого себя.

95. Я начинаю нервничать, когда задумываюсь о том, что меня ожидает.

96. Мой опыт показывает, что от анализа своих мыслей и переживаний пользы мало.

97. Я не знаю, как осуществить свой профессиональный выбор.

98. Я могу отказаться от многого, сейчас ценного для меня, ради перспективных профессиональных целей.

99. Я представляю, каким я буду через 10 лет.

Обработка результатов теста

Ключ. Сопоставьте свои оценки ( $\pm$ ) с оценками в ключе. За каждое совпадение поставьте 1 балл. Подсчитайте количество баллов по каждому критерию оценки профессионального самоопределения подростка.

Автономность (А)=20

№	8	14	19	24	30	34	45	50	53
Знак	+	+	-	-	-	-	+	+	-
№	61	65	71	75	78	83	86	92	94
Знак	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Информированность (И)=17

№	1	4	7	13	21	27	35	37	40
Знак	+	+	+	-	+	+	-	-	+
№	48	66	68	73	76	80	84	91	
Знак	+	-	+	-	-	-	-	-	

Принятие решений (Р)=20

№	2	3	11	16	20	25	31	36	42
Знак	+	+	+	+	-	+	+	+	+
№	51	56	58	63	67	72	79	87	90
Знак	+	+	-	-	+	+	+	+	+

## Планирование (П)=20

№	5	9	12	15	18	23	29	38	44
Знак	+	+	+	+	+	-	-	-	-
№	60	64	70	74	82	85	88	97	98
Знак	+	+	+	+	-	-	-	-	+

## Эмоциональное отношение (Э)=22

№	6	10	17	22	26	28	32	33	39
Знак	-	-	-	-	+	-	-	-	-
№	46	49	54	55	59	62	69	77	81
Знак	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Задание 2.** Проведите мини-исследование, цель которого собрать представления людей о карьере: что такое карьера в вашем понимании, ее место в жизни современного человека.

1. Задачи исследования:

- собрать бытовые определения "карьеры";
- выявить различия в представлениях о карьере двух поколений.

2. Разработайте анкету, включающую в себя необходимые вопросы.

3. Для проведения исследования необходимо сформировать две выборки: молодежь 16-23 лет (старшеклассники и студенты) и взрослые люди 40-55 лет (родители).

4. Проведите опрос.

5. Обработайте анкеты, проведите анализ полученного материала, интерпретируйте его.

6. Сформулируйте выводы на основе полученных данных, поставьте новые задачи, вытекающие из исследования.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2:* [1, с. 122-124], [2, с. 192-194], [3, с. 220-224], [9, с. 427-436].

## Тема 3. Планирование карьеры

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что включает система планирования карьеры работника в организации?
2. Процесс разработки индивидуального плана карьеры.
3. Отличие планирования трудового пути работника по А. В. Филлипову и по Г. В. Щекину.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 3**

Для подготовки к практическому занятию необходимо ознакомиться с системами планирования карьеры работника в организации. В результате выполнения заданий формируются навыки планирования карьеры работников.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 3**

#### **Задание 1. Решение ситуационных задач.**

Ситуация 1. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы "Ф.И.О.", "Пол", "Профессия" Вы вписываете свои данные автоматически, а вот под графой "Цель" Ваша авторучка "замерла". Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

Ситуация 2. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

Ситуация 3. По предложенным ниже характеристикам определите тип руководителя, специалиста. На какой участок его лучше направить?

#### **Вариант А:**

- обладает большим опытом работы и практическими знаниями;
- хорошо ориентируется в вопросах бизнеса;
- разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации;
- хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования;
- хорошо знаком с организацией и планированием производства.

#### Вариант Б:

- имеет представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку;
- знает основные вопросы финансирования и кредитования;
- имеет необходимые экономические знания;
- имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации;
- не умеет реально оценивать возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не может просчитывать их на несколько шагов вперед.

#### Вариант В:

- в целом справляется с планированием работы;
- нерешителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения;
- обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы.
- достаточно разумно действует при производственном сбое;
- не умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

Ситуация 4. Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

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

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

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

Выберите себе заместителя.

**Задание 2.** Методика диагностики "Способны ли Вы стать руководителем" (Источник: Щекин, Г. В. Практическая психология менеджмента: научно-практическое пособие. – Киев: Украина, 1994. – 399 с.)

Форма проведения: индивидуальная и групповая. Испытуемым предлагается проверить себя на наличие склонностей к руководящей работе. На весь тест отводится примерно 15 минут и затем еще 30 минут на обдумывание и обсуждение.

#### *Методические рекомендации*

1. Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует Вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму, набранную Вами в ходе испытания, и определите ответ на вопрос, поставленный в заголовке.

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня Вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше Вас по возрасту. Чего больше всего Вы опасались бы в этом случае?

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они?

б) что Вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые Вами решения?

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как Вам бы хотелось?

2. Если Вас в каком-либо деле постигает крупная неудача, то:

а) постараетесь ли Вы утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным ("подумаешь, бывает и хуже!") и направитесь рассеяться, например, на концерт?

б) начнете ли лихорадочно раздумывать: а нельзя ли взвалить вину на кого-нибудь тугого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства?

в) анализируете ли причины неудачи, оценивая, в чем был Ваш собственный промах и как исправить дело?

г) опустятся ли у Вас руки от случившегося, испытаете ли Вы отчаянье, впадете ли депрессию?

3. Какое из нижеперечисленных сочетаний качеств и черт наиболее подходит к Вам?

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. Считаете ли Вы, что большинство людей:

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) трактуют работу как необходимость, не более?

5. Руководитель должен быть ответственен за:

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет молот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (тогда и подчиненные будут довольны).

6. Представьте себе, что Вы являетесь руководителем какой-либо организации и должны в течение недели представить "наверх" план определенных работ. Как Вы поступите?

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так?

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с Вашей точкой зрения?

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника?

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения?

7. На Ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который ....

а) бдительно присматривает, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом "доверяй и проверяй";

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает и о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли Вы ответственность за свою собственную работу равнозначной Вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

а) да;

б) нет.

9. Ваш взгляд или поступок встречен критически другими. Как Вы будете вести себя?

а) не поддаваясь мгновенной защитной реакции, не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все "за" и "против";

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущество своего воззрения;

в) в силу вспыльчивого характера, не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-прежнему.

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?

- а) премирование; б) наказание.

11. Хотели бы Вы, ....

а) чтобы другие видели в Вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в Вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызывать у окружающих восхищение Вашими качествами и достижениями?

12. Любите ли Вы принимать самостоятельные решения?

- а) да; б) нет.

13. Если Вы должны принять важное решение или дать заключение потому или иному ответственному вопросу, то....

а) стараетесь ли сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу?

б) делаете ли это быстро, но потом долго мучаетесь сомнениями: "а не лучше было бы вот так или так..."

в) стараетесь ли не делать никаких шагов как можно дольше?

## 2. Обработка результатов тестирования

После ответов на каждый вопрос и, в зависимости от ответа, по нижеприведенной таблице определите набранное число очков.

Ключ для подсчета очков

№	А	Б	В	Г	№	А	Б	В	Г
1.	0	2	4	—	8.	6	0	—	—
2.	2	0	6	0	9.	2	6	4	—
3.	0	3	2	—	10.	3	0	—	—
4.	6	2	0	—	11.	3	5	—	—
5.	3	5	—	—	12.	3	0	—	—
6.	3	0	1	6	13.	6	3	—	—
7.	2	6	4	—					

### *Интерпретация результатов*

Если Вы набрали больше 40 очков:

Значит, у Вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, в их знания и добрые качества. Требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе бездельников и бракоделов, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных сотрудников будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания им помощи и поддержки словом и делом.

Если Вы набрали от 10 до 40 очков:

Могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков Вы сумели набрать по нашей шкале). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали бы разного рода советы, невзирая на то, ощущается ли в них необходимость.

Если Вы набрали меньше 10 очков:

Скажем откровенно, что у Вас мало шансов добиться успеха в качестве руководителя. Разве только у Вас хватит силы воли пересмотреть многие свои взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, потребуется обрести веру в людей и в самого себя.

**Задание 3.** В таблице 9 приводится часть результатов исследования, на основании которых навыки разбиты на три группы: для руководителей низшего, среднего и высшего звена. При этом соблюдается определенная иерархия этих навыков по их значимости. Укажите, какие из этих групп навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

### *Методические рекомендации*

Данное исследование было осуществлено в 1982 г. исследовательским отделом промышленного обучения Японской ассоциации управления.

Таблица 9 – Результаты исследования навыков руководителей

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

На основании полученных результатов специалисты пришли к выводу, что для руководителей низшего ранга самыми важными являются технологические навыки.

Если говорить об управляющих среднего ранга, то эти навыки занимают у них по степени значимости третье место. Что же касается управляющих высшего эшелона, то им нет необходимости обладать такими навыками.

В работе менеджеров среднего ранга главенствующее положение занимают навыки, связанные с умением сплачивать подчиненных. Для управляющих высшего ранга особое значение приобретают навыки, связанные с умением предвидеть.

#### **Задание 4.** Диагностика преобладающих потребностей личности

1. Определите, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь, какие мотивы являются для вас ведущими (таблица 10).

Таблица 10 – Тест на выявление преобладающих потребностей

	Вопросы	Да/Нет
1.	Нравятся ли Вам ситуации, в которых лично Вы должны находить решения возникающих проблем	
2.	Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	
3.	Нуждаетесь ли Вы в обратной связи о том, как Вы исполняете работу?	
4.	Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?	
5.	Ищете ли Вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6.	Часто ли Вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у Вас с окружающими?	
7.	Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8.	Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то	

	трения?	
9.	Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	
10.	Стараетесь ли Вы в группе занять позицию лидера?	
11.	Получаете ли Вы удовлетворение, когда Вы убеждаете других людей в чем-то?	
12.	Воспринимают ли Вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?	

Ключ к тесту:

– ответы "Да" на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у Вас выражена потребность в достижении;

– ответы "Да" на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у Вас проявляется потребность в признании;

– ответы "Да" на вопросы 9-12 показывают, в какой степени у Вас проявляется потребность во власти.

После получения результатов теста необходимо рассмотреть, как высокий уровень потребности в достижении, признании и власти соотносится с основными характеристиками работы и какие сферы деятельности позволяют лучше проявить себя людям, имеющим высокий уровень этих потребностей сделать выводы.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, с. 124-128], [2, с. 192-193], [3, с. 225-232], [9, с. 443-446]*

#### **Тема 4. Гендерные аспекты развития карьеры**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

1. Гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций.

2. Гендерные аспекты лидерства и руководства.

3. Особенности мужской карьеры.

4. Особенности женской карьеры.

## Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 4

При подготовке к практическому занятию необходимо изучить гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций. Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях мужской и женской карьеры, гендерных аспектах лидерства и руководства.

### Методические материалы к практическому занятию по теме 4

**Задание 1.** Проведите дискуссию на одну из предложенных тем:

- 1) "Эффективный руководитель – это всегда мужчина";
- 2) "Карьера – это мужское занятие";
- 3) "Гендерное неравенство – это миф".

#### *Методические рекомендации*

1. Необходимо сформировать две команды, которые будут обсуждать тему дискуссии. В дебатах эти стороны занимают утвердительную или отрицательную позиции:

- команда "Утверждение" согласна с предложенным заявлением;
- команда "Отрицание" не согласна с предложенным.

Остальная часть учебной группы будет состоять из судей. Они выслушают каждый пункт в дебатах и оценивают общую производительность каждой команды в соответствии со системой баллов.

2. Структура дискуссии представлена в таблице 11. Дебаты начинает команда "Утверждение", за ней следуют доводы команды "Отрицание".

Таблица 11 – Структура дискуссии

Команда "Утверждение" (Team Affirmative)	Команда "Отрицание" (Team Negative)	Время для ответов
Вступительная речь 1-м спикером. Они изложат свои основные аргументы в пользу темы дискуссии.	Вступительная речь 1-м спикером. Они изложат свои основные аргументы против темы дискуссии.	5 минут
Подготовьте опровержения.	Подготовьте опровержения.	5 минут
Опровержение 2-м спикером. Они будут возражать против пунктов, представленных во вступительном заявлении Team Negative.	Опровержение 2-м спикером. Они будут возражать против пунктов, представленных во вступительном заявлении Team Affirmative.	5 минут
Второе опровержение 3-м спикером.	Второе опровержение 3-м спикером.	4 минуты

Они опровергнут опровержение Team Negative.	Они опровергнут опровержение Team Affirmative.	
Подготовьте опровержение и заключительное заявление.	Подготовьте опровержение и заключительное заявление.	5 минут
Окончательное опровержение и заключительное заявление 4-м спикером.	Окончательное опровержение и заключительное заявление 4-м спикером.	5 минут

3. Система баллов предполагает оценку критериев:

- аргументы, подтвержденные данными исследований, статистикой;
- логичность приводимых аргументов, доводов;
- владение профессиональной терминологией;
- использование соответствующих визуальных эффектов;
- истинное понимание темы.

Возможно изменение перечня критериев по решению судей. Оценочные шкалы судьи определяют коллегиально.

4. Судьи выставляют оценки по каждому критерию на протяжении всего обсуждения, после чего оценки подсчитываются и определяется команда-победитель.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [2, с. 193-194], [9, с. 443-446].*

## **Тема 5. Технологии развития личной карьеры**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Постановка целей карьеры и планирование собственной карьеры.
2. Стратегия самоуправления карьерой. Самоорганизация и самопрезентация. Технология карьерного менеджмента.
3. Техники планирования, самоорганизации и самосовершенствования и развития себя в настоящем: методика "Якоря карьеры", опросник "Мотивация к карьере".

## Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 5

Для выполнения заданий практического занятия необходимо повторить вопросы постановки целей карьеры и ее планирования. В результате выполнения заданий приобретаются навыки диагностики карьерных ценностных ориентаций, способностей и возможностей реализации карьеры.

### Методические материалы к практическому занятию по теме 5

**Задание 1.** Изучение методики исследования мотивации профессиональной карьеры Шейна – "Якоря карьеры".

Методика представляет собой опросник, направленный на диагностику ценностной составляющей профессиональной деятельности. Разработана Э. Шейном, на русский язык перевод и адаптация осуществлены В. Э. Винокуровой и В. А. Чикер. Методика может быть использована в консультировании относительно выбора профессии, профориентации, а также для оценки мотивации к профессиональной деятельности при индивидуальном консультировании и при работе с коллективами на предприятиях.

#### *Методические рекомендации*

Опросник включает в себя 41 утверждение (табл. 12), степень своего согласия с каждым из которых респондент должен оценить по 10-балльной шкале: с 1 по 21 пункты включительно от "совершенно неважно" до "исключительно важно", с 22 по 41 пункты от "совершенно не согласен" до "полностью согласен". Пункты группируются в 8 шкал, представляющих собой 8 не взаимоисключающих карьерных ценностных ориентаций ("якорей карьеры").

Таблица 12 – Опросник "Якоря карьеры"

1 балл – "совершенно неважно", 10 баллов – "исключительно важно"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной сферы.										
2. Осуществлять наблюдение, влияние и контроль над людьми на всех уровнях.										
3. Иметь возможность делать всё по-своему и не быть стеснённым правилами какой-либо организации.										
4. Иметь постоянное место работы с										

гарантированным окладом и социальной защищённостью.										
5. Употребить своё умение общаться на пользу людям, помогать другим.										
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.										
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были взаимно уравновешены.										
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.										
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.										
10. Быть первым руководителем в организации.										
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.										
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.										
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.										
14. Соревноваться и побеждать других.										
15. Строить карьеру, которая позволит мне продолжать следовать моему образу жизни.										
16. Создать новое коммерческое предприятие.										
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.										
18. Занять высокую руководящую должность.										
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.										
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.										
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.										
22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.										
<b>1 балл – "совершенно не согласен", 10 баллов – "полностью согласен"</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.										
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дают мне возможность начать и построить собственное дело.										
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.										
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.										



	стабильность места жительства	20, 28, 41
5-й столбец	служение	5, 13, 21, 29, 37
6-й столбец	вызов	6, 14, 22, 30, 38
7-й столбец	интеграция стилей жизни	7, 15, 23, 31, 39
8-й столбец	предпринимательство	8, 16, 24, 32, 40

Описание якорей приведено в Приложении А.

**Задание 2.** Пройдите диагностику по шкале способностей и направленности (Приложение Б).

**Задание 3.** Используя методику ретроспективного описания карьеры, проведите интервью с руководителем или специалистом по следующим вопросам:

- на основе полученной от респондента информации вычертите схему продвижения по должностям (вертикальная ось) и по годам (горизонтальная ось);
- опишите ошибки и достижения на каждой должности;
- сформулируйте и отметьте "критические точки" карьеры, где они возникали, по мнению респондента;
- определите мотивы привлекательности перемещения из одной должности к другой вашего респондента;
- выявите трудности, основной профессиональный интерес и уровень заработной платы для каждой должностной позиции;
- сформулируйте управленческое кредо респондента.

**Задание 4.** Опросник "Мотивация к карьере"

Методика "Мотивация к карьере" разработана А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубер, адаптирована Е. А. Могилевкиным.

*Методические рекомендации*

Оцените, пожалуйста, в какой степени вы согласны с приведенными высказываниями, используя шкалу от 1 до 5, где "1" означает "в очень малой степени" или "очень редко", а "5" – "в очень большой степени" или "очень часто".

1. У вас есть конкретная цель карьеры?

2. Вы планируете свою карьеру?
3. Вы осознаете свои сильные и слабые профессиональные качества?
4. Вас интересует мнение значимых для вас коллег?
5. Вы меняете или пересматриваете цели своей карьеры на основании новой информации относительно вас или вашей ситуации?
6. Вы стремитесь к выполнению такой работы, которая направлена на достижение цели вашей карьеры?
7. Вы часто работаете сверхурочно?
8. Вы часто думаете о своей работе в свободное время?
9. Для вас важны ваше должностное положение, статус?
10. Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на специализированных курсах?
11. Вы в курсе состояния дел вашей организации в целом?
12. Вы непосредственно участвуете в определении основных направлений вашей работы?
13. Вы посвящены в стратегические планы руководства вашей организации?
14. Вы поощряете сами себя по окончании конкретного рабочего задания?
15. Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе, непосредственно связанной с карьерой?
16. Вы беретесь за выполнение заданий, по которым у вас отсутствует или не хватает информации?
17. Вы ищете возможности к взаимодействию с влиятельными лицами вашей организации?
18. Вы помогаете вашим коллегам по работе?
19. Вы устанавливаете дружеские взаимоотношения с коллегами из других подразделений вашей организации?
20. Вы можете выполнить свою работу в отсутствие вашего непосредственного руководителя?

*Обработка, нормы и интерпретация результатов*

1. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 1 по 6 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная интуиция. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Степень развития карьерной интуиции

Типы	Низкая	Средняя	Высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 24 баллов	24-27 баллов	28-30 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	До 20 баллов	20-26 баллов	27-30 баллов
Специалист	До 17 баллов	17-24 балла	25-30 баллов

Высокая степень развития карьерной интуиции характерна для работников, реально оценивающих свои карьерные перспективы, опирающихся если и не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения. Такие работники умело модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в достижении этих целей.

Низкий уровень развития карьерной интуиции характерен для работников, недостаточно эффективно использующих свои личностные ресурсы для продвижения по службе. Такие работники могут иметь неадекватные (или заниженные, или завышенные) карьерные ожидания. Они не очень охотно схватывают и усваивают новые методы работы.

2. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 7 по 13 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная причастность. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Степень развития карьерной причастности

Типы	Низкая	Средняя	Высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 29 баллов	29-32 балла	33-35 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	До 23 баллов	23-30 баллов	31-35 баллов
Специалист	До 21 балла	21-29 баллов	30-35 баллов

Высокий уровень развития карьерной причастности свойственен для сотрудников, готовых работать с максимальной отдачей ради достижения прежде всего целей организации и способных достаточно длительный период времени работать сверхурочно и безвозмездно. Такие работники согласны принять на себя любое бремя организации, которое она вынуждена нести в осложненных обстоятельствах.

Низкий уровень развития карьерной причастности свойственен для работников, реализующих в карьере прежде всего личные цели, недостаточно учитывающих интересы организации. Такие сотрудники не склонны "выкладываться" на работе, предпочитая направлять свою активность в другие сферы жизни.

3. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 14 по 20 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная устойчивость. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Степень развития карьерной устойчивости

Работник	Низкая	Средняя	Высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	До 25 баллов	25-30 баллов	31-35 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	До 23 баллов	23-30 баллов	31-35 баллов
Специалист	До 22 баллов	22-29 баллов	30-35 баллов

Работники с высокой карьерной устойчивостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их

профессиональной деятельности. Они отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий и служебных проблем на пути профессионального роста.

Для работников с низкой карьерной устойчивостью представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства. Они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в разрешении проблем, тормозящих их профессиональный и должностной рост.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, с. 124-128], [3, с. 229-232], [9, с. 443-446].*

## **Тема 6. Управление профессиональной карьерой**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Характеристика и управление служебно-профессионального продвижения персонала.
2. Социализация, профориентация и профессионализация персонала в управлении профессиональной карьерой персонала.
3. Методы управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением.
4. Оценка эффективности управления профессиональной карьерой.

**Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 6**

Для выполнения заданий по теме 6 необходимо повторить вопросы о социализации, профориентации и профессионализации персонала. Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о процессе управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением.

## **Методические материалы к практическому занятию по теме 6**

**Задание 1.** Напишите профессиональное резюме (Приложение В) на взрослого члена вашей семьи. В резюме не только отразите общие данные специалиста (возраст, семейное положение, образование, опыт работы), но сделайте описание собственно карьеры специалиста.

### **Задание 2.** Ситуационные задачи

1. В Японии в основе управления организацией лежит феномен группизма. Долг и обязанность управляющего заключается в том, чтобы формировать атмосферу взаимовыручки, взаимодействия среди подчиненных. Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования такой атмосферы?

А. Будь то сфера производства или сфера торговли, на предприятии следует создавать своего рода атмосферу соперничества между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником, и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

### *Методические рекомендации*

Для создания атмосферы взаимовыручки, сотрудничества нужно принимать во внимание следующие основополагающие правила:

а) углублять взаимопонимание всех членов организации;

б) устранять элементы антагонизма, столкновения интересов членов организации и одновременно добиваться согласованности, совпадения этих интересов путем постановки общей цели.

Исходя из этих правил, можно получить эффект и от проведения встреч, а также различного рода собраний. Однако, когда культивируется чувство соперничества между группами на предприятии и со всеми подчиненными рабочими группами обсуждаются пути завоевания первенства, то не только сближаются интересы всех членов рабочей группы, но и усиливается взаимопонимание между ними. В таких условиях складывается атмосфера товарищества, обостряется чувство коллегиальности. В результате достигается нужный социально-психологический эффект.

2. Управляющие хорошо знают, что в малой рабочей группе значительно легче добиться единства действий, чем в большой. Почему в малой группе легче добиться этого единства? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленна, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры таких людей.

#### *Методические рекомендации*

Мнения людей, естественно, могут отличаться. Однако данный факт вовсе не означает, что невозможно найти единую точку соприкосновения. Если каждый хорошо поймет мнение другого и постарается согласиться с ним, то появится перспектива достижения согласованности, единства. Стремление

достичь единства с коллегой порождает чувство доверия к нему, усиливает дух корпоративности, приводит к интенсификации взаимных коммуникаций.

Разница в численности группы в значительной мере меняет масштабы и интенсивность коммуникаций. Например, если в группе из пяти человек все обратятся друг к другу по одному разу, то общее число коммуникативных связей будет только 10; в группе из 10 человек – 45; из 15 человек – 105. Так, в многочисленной группе значительно труднее добиться взаимопонимания, что негативно сказывается на ее единстве.

3. Чтобы повысить коэффициент полезного действия работников в торговле и на производстве, их вовлекают в соревнование. Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другим верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнования нередко повышают коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.

В. В соревновании только часть работников напрягает свои силы, вкладывает душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

#### *Методические рекомендации*

Людям в большей или меньшей степени свойственен дух борьбы. Поэтому, когда устраиваются соревнования, они прилагают усилия к тому, чтобы не потерпеть поражение. Однако наибольшие усилия проявляют только те, кто непременно хочет добиться каких-то результатов. Если у человека нет перспективы победить в соревновании, коэффициент его полезного действия снижается. Человек не может, кроме того, длительное время проявлять соревновательное рвение. Коэффициент полезного действия работников можно

повысить только в процессе кратковременных и очерченных конкретными целями и задачами соревнований.

### **Задание 3. Кейс "Профессионализм или амбиции"**

1. Как можно охарактеризовать данную ситуацию с точки зрения отношений нового руководителя с подчиненными ему сотрудниками?

2. Можно ли назвать поведение молодого руководителя "грамотным"? Если да, то почему?

3. Как можно оценить отношение руководителей этой организации к сотрудникам описанного подразделения? В чем ошибка руководства?

4. Укажите на ошибки начальника юридического отдела.

В одной финансово-кредитной организации начальником юридического отдела был назначен молодой (25 лет) человек с незаконченным на тот момент финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высочайшей юридической квалификации с высоким стажем и большим опытом работы.

Приняли его спокойно и нейтрально. В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от очень крупного клиента. Финансово-кредитная организация очень любила своих клиентов, поэтому молодой начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16 часам этого же дня. И официальным тоном поручил работу ведущему специалисту отдела, женщине 36 лет. Назовем ее Мария Ивановна. Она кивнула головой и погрузилась в работу. 16.00, затем прошел еще час. Клиент уже оборвал все телефоны. Но на раздраженный вопрос руководителя: "Сколько же можно?" Мария Ивановна спокойно ответила: "Мне на эту работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у вас на столе". И не было в ее голосе ни тени раздражения.

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам вообще успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для

столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался и позволил себе гневные высказывания в адрес сотрудницы. После чего отлучился на время. На коллектив отдела его вспышка не оказала никакого воздействия, только вызвала улыбки.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [3, с. 225-229], [9, с. 436-446].*

## **Тема 7. Работа с кадровым резервом**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность работы с кадровым резервом.
2. Этапы работы с кадровым резервом.
3. Основные направления подготовки резерва.
4. Методы работы с кадровым резервом.

### **Методические указания по самостоятельной подготовке к практическому занятию по теме 7**

Для выполнения заданий по теме 7 необходимо рассмотреть вопросы работы с кадровым резервом. Результатом проведения практического занятия является формирование навыков отбора претендентов в кадровый резерв и работы с ним.

### **Методические материалы к практическому занятию по теме 7**

**Задание 1.** Разработайте программу консультации по планированию карьеры специалиста компании. Дополните предлагаемый план проведения консультации специалиста из кадрового резерва:

1) анализ ситуации, в которой находится специалист в организации на своем рабочем месте. Что для работника значит работа? Что она дает?

2) выделение компетенций работника. Что умеете хорошо делать? Что лежит в основе навыков? Какие ваши способности необходимы для продуктивной и эффективной работы (анализ способностей, что получается легко, чему легко учиться)? Что дается сложнее остального?

3) анализ функций, выполняемых на рабочих местах. Описать функции на рабочем месте: какие работы приходится выполнять?

4) анализ профессиональных трудностей. Что снижает вашу профессиональную мотивацию, в каких ситуациях на работе не хочется работать? Что в школе или вузе мешало успешно учиться? Что снижает усилия при планировании или выполнении работы? От чего портится настроение на работе?

5) анализ успехов, не только профессиональных. Какие условия необходимы, чтобы вы достигали успеха в жизни в целом? Какие условия необходимые для профессионального успеха?

6) анализ ресурсов. Выделите внутренние силы, которые могут быть применены для успеха. Как работа, профессиональная деятельность соотносятся с жизненными целями?

7) планирование карьеры, постановка задач. Сформулировать задачи, которые надо выполнить в ближайшие три месяца (полгода, год).

## **Задание 2. "Умеете ли вы влиять на других?"**

Основа основ профессии менеджера – умение влиять на окружающих. Есть ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо развить эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос призван приводимый ниже тест. Отвечать на вопросы теста можно либо "да", либо "нет", указав номер вопроса.

### *Вопросы:*

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

#### *Обработка результатов*

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

Ключ:

ответ "да" – вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13;

ответ "нет" – вопросы 2, 8, 9.

#### *Заключение и рекомендации*

*36-65 баллов.* Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить.

*30-35 баллов.* Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

*30 и меньше баллов.* Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым. А жаль.

**Задание 3.** Опросник, выявляющий ориентацию руководителей на задание и на людей

Приведенные ниже фразы отображают различные формы поведения руководителя (таблица 13). Ответьте по каждому пункту так, как Вы вероятнее всего действовали, если бы были руководителем рабочей группы. Отметьте кружком тот вариант, по которому Вы действовали бы в указанной ситуации: (В) – всегда, (Ч) – часто, (И) – иногда, (Р) – редко, (Н) – никогда.

Таблица 13 – Опросник для выявления ориентации руководителя на задание и на людей

1. Вероятнее всего, был бы руководителем группы	ВЧИРН	
2. Решился бы на сверхурочную работу	ВЧИРН	
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе	ВЧИРН	
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности	ВЧИРН	
5. Разрешил бы члену группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить	ВЧИРН	
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие	ВЧИРН	
7. Говорил бы как представитель своей группы	ВЧИРН	
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию	ВЧИРН	
9. Испытывал бы свои идеи в группе	ВЧИРН	
10. Разрешил бы членам группы работать таким способом, который им представлялся наилучшим	ВЧИРН	
11. Много работал бы в надежде на повышение	ВЧИРН	
12. Терпел бы оттяжки и неуверенность	ВЧИРН	
13. И присутствии посетителей говорил бы от имени группы	ВЧИРН	

14. Хочу поддерживать высокий ритм работы	ВЧИРН	
15. Даю возможность работникам работать с "развязанными руками"	ВЧИРН	
16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник	ВЧИРН	
17. Утопаю в деталях	ВЧИРН	
18. Представляю группу в ее отношениях с внешним миром	ВЧИРН	
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий	ВЧИРН	
20. Решаю, что и как делать	ВЧИРН	
21. Побуждал бы к увеличению производства	ВЧИРН	
22. Делегировал бы каким-то членам группы полномочия, которыми мог бы оставить себе	ВЧИРН	
23. Обычно дела идут так, как я и предсказываю	ВЧИРН	
24. Разрешаю группе выдвигать много инициатив	ВЧИРН	
25. Даю членам группы определенные задания	ВЧИРН	
26. Высказываешь собственную мысль в присутствии начальника своего начальника	ВЧИРН	
27. Прошу членов группы работать интенсивнее	ВЧИРН	
28. Доверился бы тому, что члены группы хорошо использует способность критически мыслить	ВЧИРН	
29. Составил бы график работы	ВЧИРН	
30. Отказался бы объяснять свои действия	ВЧИРН	
31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на благо	ВЧИРН	
32. Разрешаю группе самостоятельно определять свой ритм работы	ВЧИРН	
33. Призвал бы группы превзойти достигнутые рекордные показатели	ВЧИРН	
34. Действовал бы, не советуясь сначала с группой	ВЧИРН	
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают определенные	ВЧИРН	

Акцент на дело (задание) \_\_\_\_\_

Акцент на человека (люди) \_\_\_\_\_

Обработка результатов:

1. Обведите кружком номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.

2. Напишите цифру 1 перед номерами тех отмеченных вопросов, на которые Вы ответили (Р) редко или (Н) никогда.

3. Напишите также цифру 1 перед номерами тех неотмеченных вопросов, на которые Вы ответили (В) всегда или (Ч) часто.

4. Обведите кружком цифры 1, стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.

5. Подсчитайте число отмеченных кружком цифр 1. Это количество очков показывает степень Вашей направленности на людей. Отметьте это количество

очков на стрелке, отражающей акцент на людей (рис. 3).

6. Подсчитайте число неотмеченных цифр 1. Это отражает степень Вашей направленности на дело. Также отметьте это количество очков на стрелке, отражающей акцент на дело (рисунок 4).

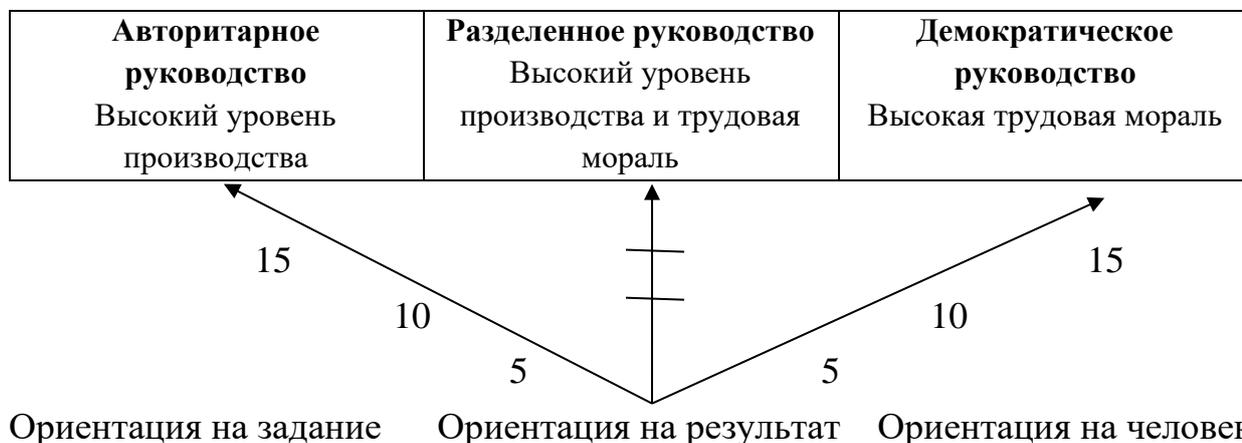


Рисунок 4 – Диагностика стиля руководства

Чтобы определить свой стиль руководства, отметьте количество очков, полученных за направленность на задание, на шкале левой стрелки, а количество очков за направленность на человека – на шкале правой стрелки. Соедините эти точки прямой линией. Точка, в которой прямая пересекает стрелку стиля руководства, показывает Ваше количество очков на шкале и степень сбалансированности ориентации на задание и на человека.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [2, с. 175-183], [3, с. 232-242], [9, с. 446-469].*

### **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

#### **3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебными планами по дисциплине "Управление профессиональной карьерой" студентами заочной формы обучения направлений подготовки 38.03.03 Управление персоналом предусмотрено выполнение одной контрольной работы.

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины, для решения практических задач, связанных с управлением организацией.

Контрольная работа состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания. Номер варианта соответствует начальной букве фамилии студента.

№ варианта	Начальная буква фамилии	№ варианта	Начальная буква фамилии
1	А, Н, Щ	6	Е, Т
2	Б, К	7	Ж, У
3	В, П, Ю	8	М, З, Ф
4	Г, Р, Я	9	О, Ш, Ц,
5	Д, И, Л,	10	С, Х, Э

Излагать материал необходимо грамотно, лаконично с соблюдением логической последовательности. В контрольной работе должны быть ссылки на используемые источники и список используемой литературы, который необходимо представить в конце контрольной работы.

Оформлять контрольную работу следует в печатном варианте на листах формата А4 (односторонняя печать), шрифт – Times New Roman, размер 14, интервал – полуторный, выравнивание – по ширине страницы. Общий объем работы не более 15 листов, включая титульный лист и список использованных источников. Структура контрольной работы определяется ее основными конструктивными элементами:

- титульный лист (Приложение Д);
- содержание;
- содержание вопроса 1;
- содержание вопроса 2;
- содержание вопроса 3;
- список использованных источников;
- приложения (при наличии).

Оформление контрольной работы должно быть выполнено в соответствии с методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ, принятых в ИНОТЭКУ<sup>1</sup>.

Защита контрольной работы проводится преподавателем в форме личного собеседования по содержанию контрольной работы. На защите студент должен четко и полно излагать положения работы, а также приводить примеры по практической реализации изложенных теоретических положений.

Студенту следует помнить, что контрольную работу необходимо выполнить и разместить в ЭИОС не позднее 3 дней до проведения зачета в соответствии с расписанием экзаменационной сессии. Контрольные работы, размещенные позднее указанного срока, могут быть рассмотрены после окончания экзаменационной сессии. Распечатанный вариант передается на кафедру.

### **3.2 Тематика контрольных работ**

#### **Вариант 1**

1. Планирование трудового пути работника по А. В. Филлипову.
2. Общая характеристика этапов оптации, профподготовки, профадаптации, реализации личности в профессии.
3. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и

---

<sup>1</sup> Мнацаканян А. Г., Настин Ю. Я., Круглова Э. С. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ. – Калининград: Изд-во КГТУ, 2018

недостатки методов служебно-профессионального продвижения в организации.

### **Вариант 2**

1. Место, назначение и роль социализации в управлении профессиональной карьерой персонала.

2. Сущность управления карьерой.

3. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки работы с кадровым резервом в современной организации.

### **Вариант 3**

1. Основные движущие силы профессионального развития личности на различных этапах построения карьеры.

2. Основные направления подготовки резерва.

3. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки методов управления карьерой персонала организации.

### **Вариант 4**

1. Развитие карьеры.

2. Гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций.

3. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки служебно-профессионального продвижения персонала в современной организации.

### **Вариант 5**

1. Общая характеристика этапов адаптации, профподготовки, профадаптации, реализации личности в профессии.

2. Сущность формирования кадрового резерва.

3. Задание. Разработайте карьерограмму специалиста в области управления персоналом, как инструмента управления карьерой в современной организации.

### **Вариант 6**

1. Этапы работы с кадровым резервом.

2. Развитие карьеры.

3. Задание. Составьте таблицу, в которой отметьте преимущества и

недостатки социализации, профориентации персонала и их роли в управлении профессиональной карьерой.

### **Вариант 7**

1. Оценка эффективности управления профессиональной карьерой.
2. Место, назначение и роль профориентации и профессионализации персонала в управлении профессиональной карьерой персонала.
3. Задание. Составьте программу профориентации и профессионализации персонала.

### **Вариант 8**

1. Основные движущие силы профессионального развития личности на различных этапах построения карьеры.
2. Роль кадрового резерва в управления профессиональной карьерой.
3. Задание. Сформулируйте требования к должности менеджера по персоналу, которые должны учитываться в процессе построения карьеры менеджера по персоналу в организации.

### **Вариант 9**

1. Сущность формирования кадрового резерва.
2. Разработка и внедрение требований к должностям и их роль в планировании карьеры.
3. Задание. Сформулируйте принципы, на которых должно строиться внедрение требований к должности менеджера по персоналу в современной организации.

### **Вариант 10**

1. Индивидуальный план карьеры.
2. История формирования научного знания о карьере.
3. Задание. Составьте таблицу, в которой отметьте преимущества и недостатки профессионализации персонала и ее роли в управлении профессиональной карьерой.

## **4 Методические указания по подготовке и сдаче промежуточной аттестации (экзамена)**

### **4.1. Порядок проведения промежуточной аттестации**

По дисциплине предусмотрены следующие формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);
- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным темам дисциплины);
- контроль самостоятельной работы обучающегося (предусматривает выполнение реферата (не обязательно) или контрольной работы).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения обучающимся запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем качества работы обучающегося за время изучения дисциплины.

Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации – экзамена.

В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса. Перечень экзаменационных вопросов приведен в п. 4.2. Проведение экзамена возможно в ЭИОС с использованием дистанционных технологий при соответствующем распоряжении руководства университета и/или ИНОТЭКУ. В этом случае проводится экзаменационное тестирование. Примеры тестовых заданий приведены в п. 4.3.

В случае неудовлетворительного результата испытания назначается день и время повторного (по графику ликвидации задолженностей).

Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих

контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением декана факультета.

#### **4.2. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. История формирования научного знания о карьере.
2. Теории карьеры.
3. Планирование карьеры.
4. Разработка и внедрение требований к должностям и их роль в планировании карьеры.
5. Формирование карьерограммы сотрудника.
6. Развитие карьеры: понятие, этапы.
7. Гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций.
8. Планирование трудового пути работника по А.В. Филлипову.
9. Планирование отдельных этапов карьеры по Г.В. Щекину.
10. Индивидуальный план карьеры.
11. Контроль за достижениями и карьерными процессами.
12. Общая характеристика этапов оптации, профподготовки, профадаптации, реализации личности в профессии.
13. Сущность формирования кадрового резерва.
14. Этапы работы с кадровым резервом.
15. Основные направления подготовки резерва.
16. Методы работы с кадровым резервом.
17. Траектория образовательной деятельности в рамках реализации плана карьеры.
18. Сущность управления карьерой.
19. Основные движущие силы профессионального развития личности на различных этапах построения карьеры.

20. Характеристика служебно-профессионального продвижения персонала.

21. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.

22. Характеристика служебно-профессионального продвижения персонала.

23. Место, назначение и роль социализации в управлении профессиональной карьерой персонала.

24. Место, назначение и роль профориентации и профессионализации персонала в управлении профессиональной карьерой персонала.

25. Методы управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением.

26. Роль кадрового резерва в управления профессиональной карьерой.

27. Оценка эффективности управления профессиональной карьерой.

28. Методы диагностики карьерных ориентаций.

#### **4.3 Тестовые задания для оценки знаний**

Оценка знаний студентов возможна посредством тестовых заданий. Для этого сформирован банк вопросов.

##### *1. Планирование карьеры – это ...*

- а) определение организацией путей и направлений развития персонала;
- б) постановка карьерных целей работника и определение способов их реализации;
- в) замещение должностей более высокого уровня

##### *2. Ротация – это ...*

- а) это перемещение работника "по горизонтали" на должности того же уровня, смена содержания деятельности;
- б) замещение должностей более высокого уровня;
- в) консультирование подчиненных по вопросам планирования индивидуальной карьеры.

### *3. Индивидуальный план карьеры – это ...*

- а) документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностных перемещений сотрудника в организации;
- б) типология личности Майерс-Бриггс;
- в) стремление к повышению своего интеллекта и кругозора, к мобилизации совместных усилий людей на достижение общих целей коллектива;
- г) стремление к повышению деловых и организаторских качеств.

### *4. Карьерные ориентации – это ...*

- а) аккуратные исполнители, делающие карьеру за счет лояльной позиции к руководству, преданности и готовности выполнять трудную и кропотливую работу;
- б) создание карьеры за счет профессионального роста;
- в) вид занятия в рамках одной профессии;
- г) базовые социальные установки, отражающие значимость карьеры для человека и предпочитаемый им тип карьеры.

### *5. Карьерограмма...*

- а) это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия;
- б) это документ, в котором основное внимание уделено не должностному продвижению, а развитию компетенций, поэтому она подходит для планирования профессиональной карьеры;
- в) личный план руководителя;
- г) это технология, направленная на организацию углубленного самоанализа.

### *6. Карта карьеры М. Армстронга*

- а) личный план руководителя;
- б) это документ, в котором основное внимание уделено не должностному продвижению, а развитию компетенций, поэтому она подходит для планирования профессиональной карьеры;
- в) это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен

оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия

г) это технология, направленная на организацию углубленного самоанализа.

*7. Группа работников данного трудового коллектива, отобранная по результатам труда для дальнейшего продвижения по служебной лестнице, называется .*

а) претендентами на вакансию;

б) кадровым резервом;

в) резервом на сокращение;

г) резервом учредителей.

*8. Карьера, предполагающая чередование вертикального и горизонтального роста, является*

а) вертикальной;

б) горизонтальной;

в) ступенчатой;

г) скрытой.

*9. Карьера, предполагающая переход в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня структурной иерархии, является*

а) вертикальной;

б) горизонтальной;

в) ступенчатой;

г) скрытой.

*10. Карьера, при которой работник проходит все стадии карьерного пути в одной организации в рамках одной или разных специальностей, профессий, называется*

а) межорганизационная;

б) организационная;

в) специализированная.

*11. Серия поступательных перемещений по разным должностям, способствующая развитию организации и личности, называется*

- а) повышением;
- б) личной карьерой;
- в) служебно-профессиональным продвижением.

*12. Основным критерием подбора кандидатов в резерв на выдвижение является*

- а) стаж работы;
- б) результаты труда;
- в) рекомендация кадрового технолога;
- г) личные качества.

*13. Цели личной карьеры работника определяют:*

- а) его развитие в профессиональной сфере;
- б) его статус в должностной сфере;
- в) его развитие в культурной и общественной сфере;
- г) все вместе взятое.

*14. Карьера работника развивается прежде всего в сфере:*

- а) профессиональной и должностной;
- б) спортивной;
- в) общекультурной;
- г) семейной.

*15. Цели системы управления карьерой специалистов в организации могут включать:*

- а) оптимизацию системы оплаты труда;
- б) рациональное использование профессионального потенциала каждого работника;
- в) регулирование среднесписочного состава кадров;
- г) разработку должностных инструкций.

*16. Типология деловой карьеры включает следующие ее виды:*

- а) по сфере деятельности — государственная, дипломатическая, общественная и т.п.;
- б) по количеству охватываемых организаций — внутриорганизационная, межорганизационная, предпринимательская;
- в) профессионально-квалификационная (инженер, кандидат наук, доктор наук);
- г) все вместе взятое.

*17. Переход на должность по результатам оценочных испытаний (например, аттестации) своей организации является примером карьеры типа:*

- а) "трамплин";
- б) "лестница";
- в) "змея";
- г) "перепутье".

*18. Этап жизненного пути — обучение — чаще всего соответствует этапу карьеры:*

- а) получение профессии;
- б) первичный карьерный рост;
- в) развитие карьеры;
- г) завершение карьеры.

*19. Стремление работника делать внутрифирменную карьеру должно стимулироваться:*

- а) его первоочередным ознакомлением с информацией о возможностях и сроках должностного роста в организации, ближайших должностных перемещениях, о требованиях личного и делового характера к претендентам на должность;
- б) доплатами к заработку за пребывание в одной и той же должности длительный срок;
- в) предоставлением ему материалов о вакантных должностях в смежных организациях.

*20. Психологическое консультирование менеджеров по поводу неудач с карьерным продвижением должно осуществляться:*

- а) непосредственным руководителем;
- б) работниками профсоюзов;
- в) профессиональным психологом в составе службы по управлению персоналом.

*21. Из перечисленных действий работника, способствующих его карьерному продвижению, этическими является:*

- а) наушничество;
- б) хождение "по головам" других;
- в) сообщение руководителю своих достижений на занимаемой должности;
- г) обращение за помощью к вышестоящим родственникам (кумовство).

*22. Политика управления карьерными процессами в организации направлена на то, чтобы:*

- а) все рабочие места в организации были заняты максимально соответствующими должностным требованиям работниками;
- б) была обеспечена психологическая совместимость в коллективе;
- в) трудовые процессы были организованы наилучшим образом;
- г) все вместе взятое.

*23. Управление деловой карьеры индивида на предприятии предусматривает:*

- а) обеспечение любой вакантной должностью;
- б) принудительное освобождение должности в предпенсионном возрасте;
- в) обеспечение замещения должностей, соответствующих компетенциям работника;
- г) перевод на работу в другую организацию.

*24. "Кризис середины карьеры" связан:*

- а) с невозможностью получить необходимую переподготовку;
- б) осознанием расхождения между мечтами и намечавшимися карьерными целями и реальной ситуацией;
- в) недостаточной оплатой труда работника;
- г) тем, что все должности, на которые рассчитывает работник, оказываются занятыми.

*25. Грамплин, лестница, змея, перекресток/перепутье – это ...*

- а) карьерные установки;
- б) этапы карьеры;
- в) модели карьеры;
- г) виды кризисов "середины карьеры".

## **5 Методические указания по самостоятельной работе студентов**

### **5.1. Структура самостоятельной работы студентов**

Настоящий раздел методических указаний посвящен вопросам организации самостоятельной работы обучающихся в процессе изучения курса по дисциплине "Теория организации и организационное поведение".

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающегося при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к семинарским занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям по дисциплине "Теория организации и организационное поведение" предполагает умение работать с первичной информацией.

## **5.2. Методические рекомендации по выполнению реферата**

Данный раздел методических указаний предназначен для организации работы обучающихся при выполнении реферата. В ходе учебного процесса обучающийся может выбрать самостоятельное направление работы и согласовать тематику реферата с преподавателем.

Различают несколько видов рефератов по их тематике и целевому назначению: литературный (обзорный) и методический.

В литературном (обзорном) реферате следует рассмотреть изученность намеченной темы исследования, привести научные результаты в определенную систему, выделить главные линии развития явления и дополнительные его стороны. Критический обзор литературы может послужить основой для вводной части будущего научного (курсового, дипломного) труда. В методическом реферате следует дать сравнительную оценку применяемых приемов и способов решения планируемых задач, анализ качества методов и ожидаемых результатов исследования.

Этапы работы по написанию реферата:

1. Формулировка темы. Рекомендуется по возможности давать краткие формулировки темы реферата (из пяти – семи слов). При необходимости основная формулировка может быть расширена уточнением в скобках.

2. Выбор объекта исследования. Объект исследования – то, на что направлена (исследовательская) познавательная деятельность автора в рамках конкретного реферата. Объект исследования представляет собой некий целостный объект (деятельность или процесс, продукция, организация, система, лицо или любая комбинация из них), на котором исследуется то, что является предметом исследования (свойства, закономерности, отличительные особенности и др.).

3. Предмет исследования. Предмет исследования – это то, что изучается на объекте исследования (свойства, зависимости, стороны, отношения, процессы, функции, качество, особенности данного объекта, которые исследователь желает выявить и выделяет для целенаправленного изучения).

Предмет исследования представляет собой концентрированное выражение взаимосвязи проблемы и объекта исследования. Предмет исследования более узок и конкретен; благодаря его формулированию из общей системы, представляющей объект исследования, выделяется часть системы или процесс, протекающий в системе, являющиеся непосредственным предметом исследования. Предмет исследования, как правило, находится в границах объекта исследования.

В одном и том же объекте может быть выделено несколько предметов исследования. Равно как один и тот же предмет исследования может изучаться на нескольких объектах.

Выбор предмета исследования согласовывается с преподавателем с позиций соответствия его выбранной теме.

4. Определение главной цели реферата. Цель исследования – конкретизация темы исследования, краткое изложение проблемы, решение которой предполагает получение результата исследования.

5. Задачи исследования. Задачи исследования – задачи, решение которых обеспечивает достижение поставленной в работе главной цели, т.е. декомпозиция цели.

6. Выбор инструментария. Инструментарий исследования – методология, методика и методы, применяемые в исследовании.

Инструментарий исследования:

- методы сравнительного и статистического анализа;
- методы анализа инвестиционных проектов;
- методология и методы принятия управленческих решений;
- методология и методы новой логики управления проектами и пр.

Выбор подходящего инструментария в значительной мере определяет успех исследования. Поэтому ему следует уделить особое внимание. Однако совершенно очевидно, что выбор инструментария может быть уточнен при реализации исследования.

7. Структура реферата определяется его содержанием. Однако в этом

вопросе уже существуют довольно длительные традиции, основанные на подтвержденной опытом целесообразной логике изложения полученных результатов. Структура в общем виде такова: введение, основная часть, заключение, список литературы (не менее 7-10 источников, в том числе ссылки на интернет-сайты и периодические издания).

Основная часть разбивается на главы или иные единицы деления (параграфы, разделы, пункты). Количество единиц деления определяется содержанием исследования. Рекомендуемая логика изложения такова.

Для обзорного реферата можно предложить такой примерный план:

- вводное слово о целевой установке реферата;
- теоретическое и прикладное (практическое) значение темы;
- спорные вопросы в определении сущности явления или свойств предмета (проблемы);
- новые публикации по освещению темы;
- нерешенные вопросы и их научное, социальное и экономическое значение.

Для реферата методического характера можно предложить следующий план:

- основные задачи исследования темы;
- анализ наиболее употребляемых методов исследования конкретного объекта;
- отзывы видных специалистов о научных методах по изучению данного объекта;
- выводы и предложения по существу вопроса.

## 8. Приложения к реферату.

Из размышлений о предполагаемых результатах и следует планирование иллюстративного материала. Его количество должно ограничиваться некоторым минимумом, логически иллюстрирующим результаты исследования.

### 5.3. Тематика рефератов

#### 1. Виды организационной карьеры персонала.

2. Мотивация карьеры персонала.
3. Интеграция ожиданий работника и интересов организации.
4. Проблемы ранней карьеры и практика их преодоления.
5. Проблемы средней карьеры и практика их преодоления.
6. Самооценка как первая ступень в развитии карьеры.
7. Оценка способностей и личных качеств.
8. Концепция ограничений для руководителей всех уровней управления.
9. Факторы выбора карьеры.
10. Процесс управления карьерой персонала в организации.
11. Метод оценочных центров в определении потенциала сотрудников.
12. Формирование и подготовка резерва кадров на замещение вакантных должностей.
13. Обязанности работника, СУП и линейного менеджера в процессе планирования карьеры.
14. Роль наставничества в развитии карьеры персонала.
15. Консультирование карьеры персонала как этап его развития.
16. Новые направления в развитии карьеры персонала (зарубежный опыт).

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

### **Основная литература**

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учеб./ А. В. Дейнека. – Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К°", 2017. – 288 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн")
2. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2016. – 346 с. (ЭБС "Book.ru").
3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб./ В. М. Маслова. – Москва: ЮРАЙТ, 2012. – 488 с.

### **Дополнительная литература**

4. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учеб./ М. И. Бухалков. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 399 с.

5. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие по орг. самостоят. работы и выполнению контрол. работы для магистрантов направления 38.04.01 Экономика, профиль обучения "Бизнес-аналитика" всех форм обучения / А. В. Герасимова, Е. В. Балясникова. – Калининград: БГА РФ, 2017. – 225 с.

6. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие по дисциплине "Упр. человек. ресурсами" для студ. напр. 080200 Менеджмент (квалиф. (степень) "бакалавр") / А. В. Герасимова. – Калининград: БГА РФ, 2011. – Ч. 1. – 299 с.

7. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: практикум по дисциплине "Упр. человек. ресурсами" для студ. напр. 080200 "Менеджмент" (квалиф. (степень) "бакалавр") / А. В. Герасимова. – Калининград: БГА РФ, 2012. – Ч. 2. – 273 с.

8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва: КноРус, 2009. – 358 с.

9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Москва: Экзамен, 2006. – 350 с.

10. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 364 с.

11. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 637 с.

#### **Учебно-методические пособия**

12. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 22 с.

#### **Интернет-ресурсы**

13. HR-портал – <http://www.hr-portal.ru>

14. Кадровый портал Национального союза кадровиков –  
<http://www.kadrovik.ru>

### **Периодические издания**

"Менеджмент в России и за рубежом", "Управление персоналом",  
"Экономическая среда", "Справочник по управлению персоналом", "Директор по персоналу", "Проблемы теории и практики управления"

Методика "Якоря карьеры"

Бланк ответов

№	№	№	№	№	№	№	№
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.
33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.
41.							

Описание шкал методики "Якоря карьеры"

**1. Профессиональная компетентность.** Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он бывает особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно такой человек ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений.

**2. Менеджмент.** В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и

группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

**3. Автономия (независимость).** Первичная забота личности с такой ориентацией - освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда). Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

**4. Стабильность.** Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности - стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет рабочих), заботится о своих работниках после увольнения и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией - его часто называют "человеком организации" - ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Он будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, "пуская корни" в определенном месте, вкладывая

сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это предотвращает его "срывание с места". Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей роста.

**5. Служение.** Основными ценностями при данной ориентации являются "работа с людьми", "служение человечеству", "помощь людям", "желание сделать мир лучше" и т. д. Человек с такой ориентацией имеет возможность продолжать работать в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты прав потребителей и т. п.

**6. Вызов.** Основные ценности при карьерной ориентации этого типа - конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы "бросать вызов". Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции "выигрыша - проигрыша". Процесс борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контракт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

**7. Интеграция стилей жизни.** Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом - где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу, карьеру или

организацию.

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Шкала способностей и направленности

Перед Вами шкала самооценки. Цифра 7 обозначает высшую степень обозначенных свойств, цифра 1 – низшую. Сделайте свой выбор.

1. Быстрота ума	7	6	5	4	3	2	1
2. Умение предвидеть события	7	6	5	4	3	2	1
3. Способность распоряжаться имеющейся информацией	7	6	5	4	3	2	1
4. Умение принимать решения	7	6	5	4	3	2	1
5. Способность генерировать идеи	7	6	5	4	3	2	1
6. Спонтанность и беглость речи	7	6	5	4	3	2	1
7. Образность речи	7	6	5	4	3	2	1
8. Богатство словаря	7	6	5	4	3	2	1
9. Умение излагать мысль письменно	7	6	5	4	3	2	1
10. Доказательность доводов	7	6	5	4	3	2	1
11. Умение слушать собеседника	7	6	5	4	3	2	1
12. Умение убеждать	7	6	5	4	3	2	1
13. Понимание других людей	7	6	5	4	3	2	1
14. Способность прогнозировать поведение наблюдаемого человека	7	6	5	4	3	2	1
15. Проявление искренности в поведении	7	6	5	4	3	2	1
16. Фундаментальность образования	7	6	5	4	3	2	1
17. Профессиональная подготовленность	7	6	5	4	3	2	1
18. Устремленность к самообразованию	7	6	5	4	3	2	1
19. Начитанность	7	6	5	4	3	2	1
20. Приверженность к инновациям	7	6	5	4	3	2	1

#### *Процедуры обработки:*

1. Соедините все отмеченные цифры жирной линией, и Вы получите график самооценки.

2. Попросите сделать то же самое своих друзей, коллег. Найдите средний балл по каждой строке. Вы получите график – "взгляд со стороны".

3. Поразмыслите над полученными двумя графиками. Продумайте программу самовоспитания.

### *Оценка и направленность работы над собой*

Подсчитайте набранные баллы. Показатель свыше 80 баллов указывает на наличие благоприятной составляющей имиджа.

Показатели по пунктам 1, 2, 3, 4, 5 свидетельствуют об особенностях мыслительной деятельности; 6, 7, 8, 9, 10 – вербальных действий; 11, 12, 13, 14, 15 – коммуникабельности; 16, 17, 18, 19, 20 – профессионализма. Суммы ниже 20 баллов по указанным группам нацелят Вас на целенаправленную работу по самовоспитанию.

Признаки самореализовавшейся и уверенной в себе личности

Самореализовавшийся человек вполне уверен в своих силах. Он:

- 1) хорошо различает реальность и мечты, ожидания и веру;
- 2) принимает себя таким, каков он есть;
- 3) не красуется собой, не проявляет страсти к внешним эффектам;
- 4) живет заботами о важной для всех цели;
- 5) живет и действует, беря на себя значительную ответственность;
- 6) легко переносит удары судьбы;
- 7) в состоянии переоценить свои основные жизненные ценности;
- 8) испытывает тягу к людям;
- 9) открыт для того, чтобы научиться полезным вещам у других;
- 10) придерживается твердых этических принципов;
- 11) понимает юмор, но не одобряет злых шуток;
- 12) обладает творческими способностями и изобретательностью;
- 13) в критических ситуациях проявляет терпение;
- 14) предан своей семье;
- 15) воспринимает и уважает другие точки зрения.

**Структура резюме**

Персональные данные	
Адрес прописки:	
Адрес проживания:	
Цель трудоустройства:	
Образование:	
Дополнительное образование:	
Профессиональная деятельность	
Личные достижения	
Дополнительные сведения	
Личные качества	
Увлечения, хобби	
Семейное положение	

Дата

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Образец титульного листа контрольной работы

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

"Калининградский государственный технический университет"

Институт отраслевой экономики и управления

Кафедра менеджмента

Контрольная работа

допущена к защите

Руководитель: к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Клиппенштейн

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Контрольная работа

защищена

Руководитель: к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Клиппенштейн

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Контрольная работа

по дисциплине

**"Управление профессиональной карьерой"**

Вариант № \_\_\_\_\_

Работу выполнил:

студент гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

"\_\_" \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Калининград

202\_\_

Локальный электронный методический материал

Елена Валериевна Клиппенштейн

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРОЙ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 9,2 Печ. л. 8,2

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1