

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
НЕВИННОМЫССКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ  
по дисциплине  
«Управление карьерой»

Направление подготовки – 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника  
Профиль подготовки – Электропривод и автоматика  
Квалификация выпускника – бакалавр

Невинномысск, 2019

Методические указания составлены в соответствии с требованиями образовательного стандарта к подготовке выпускника для получения квалификации бакалавр.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника профиль: «Электропривод и автоматика».

В методических указаниях приведены задания по различным разделам дисциплины и изложены основные методические рекомендации по их выполнению. Проведение практических занятий будет способствовать укреплению теоретических знаний и приобретению навыков в решении ряда практических вопросов.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Теоретические основы карьерного развития специалиста по направлению «Электроэнергетика и электротехника».....	7
Механизмы карьерного процесса и способность участия в проектировании различных систем.....	13
Карьерная среда и профессионализм на основе принципов образования в течение всей жизни.....	19
Управление карьерой в организации, социальное взаимодействие, роль в команде.....	20
Организация управления карьерой на предприятии.....	22
Практические аспекты управления карьерой в организации.....	24
Стратегия управления карьерой.....	32
Практические вопросы применения инструментов в управлении карьерой.....	37
Проектная деятельность при составлении плана служебной карьеры.....	52
Литература.....	58

## Введение

С тех пор как Россия вступила на путь демократических преобразований, в большинстве областей человеческой деятельности на первое место встало совмещение интересов личности и организации. Это коснулось всех сфер предпринимательской деятельности, в том числе инженерной. Если во времена Советского Союза система управления персоналом носила организационно-распорядительный (административный) характер и действия сотрудника были строго регламентированы, шаги его служебного продвижения диктовались вышестоящими органами, то в настоящее время основная ответственность за успешное развитие карьеры лежит на самом специалисте. Термин карьера сегодня приобрел научное толкование. Российские специалисты узнали, что процесс карьерного продвижения подлежит изучению, прогнозированию, управлению. Появилась возможность для научно обоснованного, организованного карьерного развития.

Основной целью изучения дисциплины «Управление карьерой» для направления 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, согласно образовательному стандарту, является формирование у студентов, будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

При освоении дисциплины «Управление карьерой» у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, должна быть сформирована компетенция УК-3, УК-6, ПК-2.

Реализация цели определяет следующие задачи освоения дисциплины:

- углубленное изучение содержания и сущности современной теории управления карьерой;
- расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;
- овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;  
- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;  
- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием
- Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;  
- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;
- Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;  
- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

## Теоретические основы карьерного развития специалиста по направлению «Электроэнергетика и электротехника».

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Карьера (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

Понятие служебной карьеры существует в широком и узком смысле. В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. То есть карьера понимается как сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации.

В широком понимании карьера – профессиональное продвижение, профессиональный рост. Результатом карьеры является высокий профессионализм государственного служащего, достижение признанного профессионального статуса.

Государственный служащий, как правило, осознанно выбирает и строит карьеру в профессиональном и в должностном плане. Сущностной составляющей карьеры является понятие *продвижение*. То есть карьера – процесс, определяемый как движение вперед, как

последовательность эволюционных изменений. Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Общество и его компоненты рассматриваются, как процессы, а не как статичное состояние, как непрерывный бесконечный поток событий. Человек включен в этот поток и вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему, преодолевать определенные трудности, координировать, направлять собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление.

На этом основывается понимание карьеры как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой.

Карьеру можно представить, как процесс овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

К карьерным ценностям относятся: должностные ступени, уровни иерархии; ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства; статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.д.), его положение в коллективе; ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству); уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

С позиций указанных ценностей карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Для многих карьера имеет более глубокое содержание. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, творческая карьера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйки, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы также имеет влияние на профессиональную карьеру и является ее неотъемлемой частью.

О карьере целесообразно говорить в том смысле, что она характеризует развитие и реализацию созидательной сущности человека, которую можно раскрыть в следующем виде. Это развитие интеллектуального, эмоционального и физического потенциала (весьма измеряемого и сравнимого); направленность практических усилий, которые раскрываются через пользу, приносимую другим людям; обратную реакцию общества на развивающуюся и реализующуюся сущность человека, восприятие и оценку обществом того, что и как делает человек и как это способствует решению общественных проблем.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и всей его деятельностью на протяжении жизни.

Следует выделить три аспекта, которые отражают различные точки зрения на карьеру.

Во-первых, полноценная карьера - это гармоничное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост, изменение влияния (власти, авторитета), престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует результаты и утверждение человека на определенных ступенях по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, уровням материального вознаграждения.

Во-вторых, карьера кроме процессной имеет статичную характеристику. В карьерном росте важно, как содержание самого процесса, так и видимый образ результата этого процесса,

последовательность занимаемых человеком статусных положений в социальном слое, группе, обществе.

В-третьих, поскольку большую часть своей жизни человек проводит, работая в различных организациях, наиболее социально важным для него является выбор такого организационного (карьерного) пространства, которое образуется из множества векторов возможного и вероятного продвижения данного работника: должностного, профессионального, статусного, монетарного. При этом каждый из карьерных векторов, будучи в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций (состояний), последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор, например, образуется должностными ступенями; профессиональный - квалификационными чинами, разрядами, наличием различных сертификатов, свидетельств; статусный - принадлежностью к определенной социальной группе, элите; монетарный - уровнями вознаграждения.

Таким образом, **карьера** представляет собой многомерный и не всегда прямолинейный процесс профессионального, социального и экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждений и фиксируемый в определенной последовательности, занимаемых на этих ступенях позиций.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера, а также особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация. Для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать, как сложные связи образующих элементов, так и сложность, и особенности самих этих элементов.

Комплексность карьеры предполагает необходимость рассмотрения ее с различных сторон, использования при ее исследовании различных подходов. Многоаспектность карьеры выражается в комбинации ряда характеристик. Это совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, это мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

**Управление карьерой** – это системная, планомерно организованная деятельность, ориентированная на профессиональное, должностное, личностное развитие в целях наиболее полной профессиональной самореализации служащего, а также для эффективного выполнения целей и задач организации.

**Профессионализм** - это прежде всего высокий уровень решения профессиональных задач. Понятие профессионализма в широком смысле часто связывают с принадлежностью к профессии как роду деятельности, с профессионализацией как результатом управляемого процесса включения человека в сферу профессионального труда. Основная функция любого вида службы в государстве - исполнение законов и высшее качество их реализации в жизни.

Государственная служба, согласно веберовской модели «рациональной бюрократии», - это профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов. Разумеется, муниципальная служба развивается в своем социальном пространстве - в органах местного самоуправления. Место муниципальной службы в системе взаимодействия государства и гражданского общества отмечено некоторыми отличительными чертами, которые обуславливают специфику профессиональной деятельности муниципального служащего. Непосредственная практическая деятельность муниципальных служащих, их профессионализм имеют особую значимость как один из ведущих факторов формирования имиджа власти в глазах местного

населения, так как именно на уровне муниципального управления понятие «власть» приобретает «человеческий облик».

Феномен профессионализма становится делом стратегии и политики государства в целом и каждой организации в отдельности, независимо от форм собственности. Все очевиднее оказывается и понимание того, что управление профессионализмом людских ресурсов должно стать важнейшим направлением государственной кадровой политики.

Профессиональное развитие управленческих кадров можно осуществлять различными путями:

- проходя полный курс обучения и переподготовки в специализированных центрах переподготовки, вузах;
- посещая краткосрочные курсы повышения квалификации;
- проходя курс вечернего обучения (например, овладение компьютерной грамотностью и т. п.);
- читая книги по праву, экономике, политологии, менеджменту, психологии управления и т. п.;
- проходя обучения на заочных курсах;
- получая официальные консультации в научных центрах, на кафедрах вузов и т. д.;
- читая журналы по специализации должности, управленческой проблематике и т. п.;
- участвуя в научно-практических конференциях, семинарах и дискуссиях по проблемам специализации, управления, государственной или муниципальной службы.

Каждый из приведенных вариантов имеет право на жизнь. Теперь, после прочтения перечня вариантов профессионального развития, спросите себя, сколькими из них вы воспользовались в последний год.

Помимо выполнения непосредственной управленческой работы, за которую государственный и муниципальный служащий получает денежное жалование, он является еще и членом профессиональной группы - корпорации служащих, являющейся в государстве одной из важнейших статусных групп. Развитие профессионализма государственного и муниципального служащего как члена профессиональной группы управленческих кадров в рамках проводимой административной реформы представляется важным по следующим причинам:

- это помогает определить смысл профессионального поведения служащих;
- порождает уверенность служащих в завтрашнем дне;
- расширяет перспективы личной карьеры каждого служащего.

В любом случае профессионализм выражается как самореализация личности в избранной профессии.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации.

Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев

Различают несколько **видов 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.

Карьера **межорганизационная** 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 работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Внутриорганизационный и межорганизационный виды карьеры могут иметь специализированный и неспециализированный характер.

**Специализированная** карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

**Неспециализированная** карьера служащих в большей мере характерна для негосударственных организаций. Такая карьера предполагает способность сотрудника работать на любом участке в организации, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на организацию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. В результате такой политики служащий обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера **вертикальная** - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие карьеры на государственной и муниципальной службе, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера **горизонтальная** - вид 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 временного коллектива 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 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 карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Под **центростремительной** карьерой понимается движение к центру руководства 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. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для

развития сотрудника;

- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий.

Для современной службы можно говорить, по крайней мере, о восьми **типах карьеры**, которые в значительной мере определяют организационное поведение служащих.

**Традиционная (линейная) карьера** - это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда - с непродолжительным понижением в должности. Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с людьми и воздействия на них.

**Последовательно-кризисный тип карьеры** характерен для периодов различных реформ, которые предполагают постоянную адаптацию служащих к реорганизациям, ликвидациям и иным переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и на личные интересы.

**Прагматичный (структурный) тип карьеры.** Представители этого типа отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности или организации в зависимости от политических, социально-экономических, технологических и технических изменений.

**Эволюционный тип карьеры.** Должностное продвижение (рост влияния) осуществляется вместе с ростом организации. Служащие ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

**Преобразующий тип карьеры.** Для этого типа карьеры характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния), которое может быть, как постепенным, так и скачкообразным. В этом случае карьера строится либо в новой области или сфере деятельности, либо в ее основе лежит некая выдающаяся идея.

**«Отбывающий» тип карьеры.** Для этой группы служащих карьера завершена. Перемещение вниз маловероятно, а движение вверх невозможно. Основная задача служащего - удержаться на занимаемой позиции.

**Авантюрная карьера** определяется пропуском служащим двух-трех должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенном изменении сферы деятельности. Рост числа авантюрных карьер в настоящее время чаще всего обусловлен потребностью части руководителей подбирать кадры по принципу личной преданности.

**Суперавантюрная карьера** предполагает высокую скорость должностного продвижения (расширения влияния) служащего с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда - резкое изменение сферы деятельности.

Широко осознанной является идея о том, что в ходе своей карьеры человек проходит через различные, но взаимосвязанные этапы. Наиболее упрощенная версия карьеры служащего включает четыре стадии:

- 1) предварительная стадия (посещение школы, учеба в вузе, колледже);
- 2) первоначальная стадия (переходы с одной работы на другую);
- 3) стадия стабильной службы (с сохранением одной и той же работы);
- 4) стадия отставки (прекращение активной работы).

Понятие стадий карьеры является фундаментальным для понимания и управления карьерой. Но механизм взаимодействия между стадиями понять не так просто. Например, наше

понимание этапов жизни детей и юношества относительно хорошо развито по сравнению с пониманием стадий взрослой жизни. «Взрослость» разделяется на разные этапы, поэтому требования, проблемы и возможности, представленные в них, должны быть приняты в расчет теми служащими, которые сосредоточены на развитии собственной карьеры.

*Стадия ранней взрослости.* Годы между 25 - и 35-летним возрастом характеризуются вовлечением человека в отношения не только с другими людьми, но и с группами и организациями. Степень, в которой можно говорить об успехе прохождения этого этапа, зависит от того, насколько успешно человек осознал себя в качестве взрослого. В терминах стадий карьеры ранняя зрелость соотносится с установлением карьеры и началом продвижения. На этой стадии могут возникать конфликты между требованиями данного жизненного этапа и данной стадии карьеры.

*Взрослость.* Это 30-летний период между 35-м и 65-м годами. Люди на этом этапе жизни подчеркивают продуктивное и творческое использование своих талантов и возможностей. Успех зависит от достижения тождества собственного «Я» и согласия с другими, от достижения целей предыдущих стадий.

*Зрелость.* Люди успешно проходят этот этап, если достигают полноты своего «Я», т. е. они не приходят в отчаяние от определенных результатов своей жизни и своего выбора. Зрелость не только представляет собой кульминацию продуктивной, творческой жизни на пользу другим, но и служит собственному удовлетворению человека. Этот этап в жизни совпадает с пенсионным периодом.

Продолжительность каждой жизненной стадии различна для разных людей, но большинство проходит через все эти стадии. Многие служащие могут избежать значительных разочарований и затруднений, если они будут понимать содержание этапов своей жизненной карьеры.

Итак, *стадия 1.* Молодые служащие, окончившие вуз или проработавшие непродолжительное время где-то в другом месте, приходят на службу, наделенные профессиональными знаниями, но часто без понимания требований организации, в которой осуществляется служба. Как следствие, они должны работать на невысоких должностях в довольно тесном контакте с более опытными работниками. Отношения, складывающиеся между молодыми служащими и их непосредственными руководителями, суть отношения «ученичества». Чтобы успешно и эффективно продвигаться на этой стадии, требуется готовность смириться с сознанием зависимости. Но некоторые молодые служащие не могут приспособиться к ситуации, они ожидали, что их первая работа даст им куда больше свободы.

*Стадия 2.* Наступает время, когда посредством отношений зависимости, характерных для стадии 1, служащий переходит на стадию 2, которая дает возможность работать самостоятельно. Этот переход зависит прежде всего от того, продемонстрировал ли работник компетентность в определенной служебной области. Служащий, уже занявший более высокое положение надеется, как можно меньше полагаться на других. Но психологическое состояние независимости может привести к определенным проблемам, ибо слишком отличается от состояния зависимости, характерного для предыдущей стадии. Стадия 2 крайне важна для будущего профессионального роста. Однако те, кто «проваливается» на этой стадии, оказываются в таком положении потому, что не имеют необходимой уверенности в себе.

*Стадия 3.* Теперь служащие, став опытными работниками, надеются стать наставниками тех, кто находится в стадии 1. Они, кроме того, стремятся расширить круг своих интересов и все больше взаимодействовать с людьми вне пределов своей организации. Служащие на стадии 3, как правило, несут ответственность за работу других, что приводит к значительным психологическим нагрузкам. Поэтому те, кто не может справиться с этими новыми требованиями, могут по своей воле вернуться на стадию 2. Люди, получающие

удовлетворение оттого, что другие совершенствуются (под их руководством) и получают все более СЛОЖНУЮ и лучшую работу, могут захотеть оставаться на стадии 3 вплоть до пенсии.

*Стадия 4.* Некоторые служащие остаются на стадии 3, поскольку она для них - фаза сохранения должности, которая становится их «потолком», а другие продвигаются на стадию 4. На эту стадию попадают не все служащие, ибо ее характерной чертой является, в частности, умение влиять на других, т. е. руководить непрямыми способами. Задачи служащих на стадии 4 могут оказаться неразрешимыми для человека, в прошлом полагавшегося лишь на прямые методы руководства.

#### Вопросы и задания

Задание 1. Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Определить понятие карьеры.
2. Чем отличается узкое и широкое толкование понятия карьеры?
3. Определить понятие профессионализма.
4. Какие личностные качества необходимы для карьерного развития?
5. Назовите виды карьеры.
6. Назовите типы карьерного развития служащего.

#### Вопросы для обсуждения

Понятие карьеры. Понятие профессионализма. Виды, типы карьеры. Этапы карьерного развития.

### Механизмы карьерного процесса и способность участия в проектировании различных систем

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в

ПК-2	команде Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода
------	--

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### **Теоретическая часть**

Карьера – динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся процесс и рассматривать его надо как последовательность действий во времени.

Управление в целом выступает в обществе в виде сложной, иерархической системы, состоящей из множества подсистем и органов, которая венчается высшей государственной должностью. Эта «вершина» всегда привлекает внимание как всего общества, так и, разумеется, отдельно взятого человека, управленца.

Практически каждый вошедший в управление стремится занять более высокую ступеньку в его структуре, что вполне закономерно, обоснованно и целесообразно.

Управленческая карьера есть логичное и необходимое управленческое явление. Вопрос заключается в том, что понимается под управленческой карьерой, каковы ее цели и содержание и в чем ее польза для управленческих процессов.

Многое здесь зависит от «системы координат», в пределах которой исследуется данное явление. Один подход получается, когда карьера анализируется с точки зрения интересов личности, характеризуя лишь ее возвышение в социальной структуре общества. И совсем другой, если карьеру рассматривают с позиций потребностей общества в талантливых и самоотверженных управленцах, способных решать проблемы развития государства, региона, конкретной организации. Третий подход предполагает сочетание интересов общества, коллектива и личности.

Подход к управленческой карьере с точки зрения интересов только личности изначально создает много проблем. Ведь другим людям небезразлично, какими способами, с помощью каких средств человек делает карьеру. Одно дело - талант и труд, другое - обман, подхалимство, изворотливость, жестокость и т. п., что нередко используется для достижения карьеры, строящейся на эгоизме со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Другая крайность проявляется, если подходить к карьере с сугубо общественных, скажем, государственных интересов. Человек видится не более чем «винтик» в системе, подчиненной реализации определенных целей. Надо - «винтик» закрутили, затем переставили, что-то случилось - вообще убрали. Карьера в этом случае не зависит от человека, его энергии и устремлений, она определяется только государственными интересами.

Наиболее перспективным представляется сочетательный подход к управленческой карьере, при котором человек, государство и общество не разъединяются, не противопоставляются, а органически соединяются. Применительно к понятию «управленческая карьера» требования к направленности деятельности каждого человека, творящего управленческую карьеру, должны быть значительно усилены, поскольку в управлении самореализация человека осуществляется с опорой на власть, с использованием ее ресурсов и силы. Здесь возможности как созидания, так и разрушения весьма велики, и выбор зависит от ориентации управленца. Поэтому в карьере руководителя-управленца общественное и государственное просто обязано превалировать над личностным, ибо за последствия ошибок и неправильных решений управленцев приходится расплачиваться в большинстве случаев не им самим, а другим согражданам.

Следует отметить, что формальная составная часть управленческой карьеры (должность, чин, статус) имеет большое значение, так как она зрима, определена по установленным параметрам (стандартам), пригодна для широкого использования, позволяет документировать развитие человека. В то же время ее нельзя переоценивать, полагаться только на ее признаки.

Между саморазвитием человека и формальным отражением данного процесса вполне могут быть несовпадения и противоречия. С одной стороны, трудно однозначно определить реальную подготовленность служащего к выполнению поручаемого ему вида деятельности (должности), с другой, - реальная управленческая карьера часто не связана ни с содержательными, ни с формальными параметрами развития человека. Можно сделать блестящую карьеру, сполна насладиться вниманием общества, однако после себя оставить запущенные сферы управления и приходящие в упадок конкретные управляемые объекты.

Управленческая карьера как явление, безусловно, несет важную **социальную миссию**, представляя собой источник и фактор развития общества, а также эффективное средство совершенствования управления. Давая простор творческому самовыражению человека, управленческая карьера инициирует его энергию, побуждает к активным действиям, заставляет работать над собой, одновременно обеспечивая максимальный вклад в дело общественного созидания.

Но для выполнения такой социальной миссии сама управленческая карьера мыслится организованной и упорядоченной в надлежащем виде. Как социальное явление управленческая карьера в основе своей всегда должна иметь личностно ориентированный характер, быть настроенной под человека и предоставлять ему возможности для непрерывного развития и самовыражения своего потенциала. Иначе трудно добиться привлечения в управление талантливых людей и их эффективной деятельности.

Для того чтобы управленческая карьера стала, наконец, определенным публичным институтом, понятным для каждого человека и для всего общества, она должна иметь научную основу и последовательный нормативно отрегулированный порядок. Должно быть определено, что она собой представляет, какие в ней действуют механизмы, на каких основаниях принимаются кадровые решения, как измеряются и поощряются усилия и многое иное. Только тогда можно будет надеяться, что управленческая карьера станет для многих руководителей-управленцев делом их жизни, а не средством для удовлетворения в течение какого-то времени личных интересов.

Карьеру рассматривают как **самореализацию профессиональную** и **самореализацию личностную**. В первом случае реализация личностного потенциала имеет преимущественно фрагментарный, узкосфокусированный, конкретно-предметный характер, во втором - изменению подвергается вся сфера профессиональных интересов, устремлений, желаний человека.

Предмет самореализации в первом случае находится внутри объекта деятельности (например, какой-то сферы экономики), которым занимается государственный или муниципальный служащий. Косвенным образом эффект влияния профессиональной самореализации находит свое выражение в рефлексии (размышлении) человека, оценивающего свою «успешность в профессиональной деятельности», а также «удовлетворенность работой» и «ожидания, надежды, перспективы», связанные с этой сферой деятельности.

Предмет самореализации во втором, «общем» для человека случае находится внутри него самого. Продуктом деятельности личности в этом случае выступает сама успешность, удовлетворенность от процессов самоизменения, самоидентификации с собой, своим личностным «я» и остальным миром.

Безусловно, личностная и профессиональная самореализация не только тесно соприкасаются друг с другом, но и могут сливаться, объединяться в процессах самореализационной деятельности. Необходимо, чтобы оба вида самореализации не мешали друг другу.

В управлении карьерой важно сознавать простую истину. Как правило, между личностью и профессией выступают посредники - работодатели в лице частного лица,

должностного лица, государства. Последние могут существенным образом повлиять на отношения спроса (профессия или должность) и предложения (претензия на профессиональную деятельность или должность со стороны кандидата или уже действующего работника) и способны корректировать эти отношения в сторону, выгодную для работодателя, но не всегда удобную и полезную для человека и, возможно, профессии. Такова диалектика связей профессии и личности, вида профессиональной деятельности и трудовых отношений, объекта труда и субъекта трудовой устремленности.

Самореализация (личностная или профессиональная) будет происходить полноценно только в том случае, когда требования профессии и интересы личности, а также ее возможности будут соответствовать требованиям избранной профессии, устремятся навстречу друг другу и совпадут в некоей оптимальной для человека и профессии точке.

Наряду с саморазвитием существует понятие самоорганизации. Термин *самоорганизация* обозначает обеспечение порядка, необходимого для успешной деятельности. Организация себя - самый сложный вид деятельности. Каждый из нас относительно легко определяет желания другого человека, так как его желания им самим уже определены и проявляются в его поведении. Нам же только предстоит установить, какие из множества желаний, которые постоянно живут в нас, соперничая одно с другим, мы хотим выбрать.

Именно поэтому ответ на вопрос «что я хочу?» - первый шаг в самоорганизации карьеры.

Вторым шагом в этом направлении является выяснение возможностей субъекта карьеры. Что я могу? Каковы мои способности? Какой вид деятельности и как может их развить? Каковы моя энергетика, моя устойчивость в стремлении к цели, запас знаний, умений? Ответы на эти вопросы представляют в совокупности карьерные ресурсы.

Знание своего интереса, своих способностей и возможностей - это исходная позиция в служебной карьере. Чтобы ее укрепить, нужно сделать еще один очень важный шаг - определить, кому я нужен, кому нужен именно тот способ деятельности, которым я владею, насколько кто-то заинтересован в нем как в ресурсе совместной со мной работы? Чем больше этот внешний ко мне интерес, тем благосклоннее ко мне карьерная среда. Но при всей ее ко мне благосклонности она решает свои проблемы, и при каких-то обстоятельствах я МОГУ столкнуться с сопротивлением и торможением моей деятельности. Как их предвидеть и преодолевать - вопрос в дополнение к предыдущему.

Все приведенные выше вопросы и ответы - это **карьерная ориентация**. Остается только осуществить самодвижение. Как организовать свои ресурсы? Как их инвестировать, чтобы они принесли мне организационную прибыль и тем самым развивали мое служебное продвижение? Какие механизмы и когда использовать, чтобы продвижение было устойчивым? Как относиться к своим достижениям, чтобы неудовлетворенность ими не снизила уверенности в себе, а удовлетворенность не успокоила устремлений? Ответы и конкретные действия в этих направлениях - карьерная стратегия и стратегически ориентированная служебная тактика. Это и есть непростой путь самоорганизации своей карьеры в службе.

**Ресурсная база карьеры** - это способности человека, его знания, опыт, умение управлять ими при решении служебных задач и развитие этих составляющих. Самый простой и достаточно верный способ выявления способностей служащего - провести анализ его служебной деятельности для выяснения того, в чем он наиболее успешен, что на работе доставляет ему наибольшее удовольствие. С другой стороны, можно ли ориентироваться только на деятельность, которая увлекает? Очевидно, нет. Во-первых, на пути к приятной цели неизбежно приходится выполнять работу черного плана - рутинный, неинтересный труд. Во-вторых, служба постоянно связана с решением комплекса задач, многие из которых не соответствуют сфере личных предпочтений и интересов.

Внутренний карьерный ресурс в этом отношении может быть активизирован двумя способами. Первый - освоение того, что неинтересно: в процессе наращивания знаний о предмете служебной деятельности скучное дело становится понятным и, возможно, интересным. Второй способ - включение собственной воли, т. е. способности мобилизовать свои усилия в нежелательной, но необходимой деятельности.

Важным ресурсом карьеры является способность развития активности в решении служебных задач и продвижении в профессиональном мастерстве. Эта способность тесно связана с особенностью нервно-психической деятельности организма, иначе говоря, с темпераментом служащего. При планировании карьеры необходима ориентация на тип своего темперамента.

Если человеку свойственна быстрая реакция на события, то карьера будет более успешной в делах, связанных с решением задач в условиях скоростных и непрогнозируемых изменений в среде управления. При продвижении к стратегической цели служащему с таким темпераментом целесообразно действовать методом «квантования», т. е. совершать последовательные броски от одной промежуточной цели к другой.

Если же служащий замедленно реагирует на события, но, постепенно накапливая интерес, длительно сохраняет и актуализирует его, ему целесообразно ориентироваться на планомерную карьеру в делах, требующих методичности, целеустремленности и настойчивости в преодолении препятствий.

Значительная часть арсенала карьерных ресурсов служащего формируется в процессе социализации, т. е. восприятию норм отношений и поведения, принятых на государственной и муниципальной службе. Наиболее существенные из них - уверенность в собственных силах, стремление к лидерству, чувство долга и ответственности. Особенно важно сочетание этих характеристик: первые две, если не контролируются последующими, относящимися к нравственным категориям, могут деформировать карьерный процесс в плане его ориентации на личностные (эгоистические) цели. В этом случае карьера превращается в карьеризм. В то же время доминирование в структуре личностных свойств чувства долга и ответственности сковывает инициативу, творчество, порождает неуверенность и страх за последствия принимаемых решений. Базовый ресурс, который может уравновесить указанные процессы, - непрерывный рост профессиональных знаний и служебного опыта.

Сложность состоит в том, что большинство служащих наверняка затруднятся указать, каких именно профессиональных знаний и умений им недостает. Это - свидетельство незнания многими служащими квалификационных требований по занимаемой должности. Такой результат закономерен, поскольку в той форме, в какой они сформулированы сегодня, они не могут служить успеху в карьере служащих. Проблема еще и в том, что внедряемые квалификационные требования представляют собой только ориентирующий стандарт. Для карьеры же необходимо полноценное знание требований, предъявляемых служащему на каждой занимаемой им должности.

В этих условиях первостепенное значение имеют знания универсального характера - в сфере обществоведения и управления, а также знание права в сфере экономики. При этом знания должны быть не просто набором информации в сфере управления. Необходима технология использования такого информационного арсенала, умение быстрого перебора приемов и оперативного маневра их комбинациями. Только при соблюдении этих требований возможно стратегически ориентированное продвижение в служебном мастерстве и статусе, т. е. карьера служащего.

Реализация карьерной программы невозможна без актуализации таких ресурсов служащего, как интерес и способности к обретению опыта. Технологией развития человеческих способностей - интеллекта, памяти, внимания посвящено немало методических пособий. Их

достоинство - подробное описание приемов управления собой в совершенствовании личных качеств. Их недостаток - низкая востребованность в практике государственной и муниципальной службы, особенно на должностях высшего и среднего уровня.

Для тех, кто затрудняется в освоении подобных технологий, можно рекомендовать способ саморазвития способностей в процессе деятельности. Интерес к какому-то навыку имеет удивительную способность - не исчезать после успешного достижения цели, а, напротив, усиливаться. Человек, продвинувшийся в своем мастерстве, попадает в своеобразную ловушку - у него появляется потребность сохранения и подкрепления достигнутого уровня, что побуждает его вновь что-то познавать. Этот процесс не имеет конца. В результате способности развиваются «на марше».

Особо следует выделить ресурс, без которого теряется смысл и возможность реализации всех предыдущих рекомендаций. Это здоровье. Взаимосвязь карьеры и здоровья очень сложная. Любое продвижение человека связано с нагрузками на организм. Казалось бы, при управлении собой в карьерных целях следует не допускать нагрузок, приводящих к истощающему действию стресса и нарушению здоровья. Однако исследование многих ученых доказывают, что у лиц, активно вовлеченных в многолетнюю и напряженную управленческую деятельность, заболевания развиваются реже, и наоборот, быстрое снятие рабочих напряжений (в том числе с помощью алкоголя и табака) способствует заметному ухудшению здоровья. В этом контексте знакомый нам с детства девиз «бороться и искать, найти и не сдаваться» приобретает значение фактора, не только мобилизующего в труде, но и охраняющего здоровье служащего.

Карьерный процесс - это непрерывный поиск и, следовательно, движение к поддержанию соответствующего уровня здоровья. Однако и в этой посылке есть очень важная деталь. Если поиск имеет гипертрофированную честолюбивую основу, когда в карьерных целях человек стремится во что бы то ни стало стать выше других, поисковая активность утрачивает здравоохраняющий эффект. В восточной культуре одним из основных принципов обучения и воспитания является формирование у человека установки на сравнение себя с самим собой, а не с другими, и стремление стать успешнее, чем был вчера, а не успешнее, чем его коллега. Можно считать, что это хороший методический подход к самообеспечению здоровья в условиях служебных перегрузок.

Внутренние ресурсы человека определяют потенциал его способа деятельности, реализация которого происходит в определенной среде.

Что представляет собой среда государственного и муниципального служащего? Зависит ли полностью карьера служащего от его приспособления к этим условиям или он может активно воздействовать на свое окружение и ставить свои условия?

Без ответов на эти вопросы карьерный рост не может быть успешным. Вместе с тем ни одно пособие не сможет ответить на них таким образом, чтобы у служащего сложилось четкое представление об окружающей его среде, являющейся сложным образованием множества разнообразных факторов, непрерывно меняющих содержание, силу, направленность, внутренние и внешние связи, скорость изменений.

### **Вопросы и задания**

Задание 1. Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы.

1. В чем заключаются особенности карьерного развития управленца?
2. В чем суть процесса самореализации? Как понятие самореализации связано с понятием карьеры?
3. Что такое самоорганизация государственного и муниципального служащего в карьерном процессе?
4. В чем состоят ресурсы служебной карьеры?

## 5. Как карьерная среда влияет на развитие личности?

### Вопросы для обсуждения

Особенности управленческой карьеры. Самореализация и самоорганизация государственного и муниципального служащего в карьерном процессе. Ресурсы карьеры.

### **Карьерная среда и профессионализм на основе принципов образования в течение всей жизни.**

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### *Теоретическая часть*

**Карьерная среда** государственного и муниципального служащего имеет общую (внеслужебную) и специальную (служебную) сферы. Это разделение условно, поскольку факторы, действующие во внеслужебной сфере, формируют многие имеющие карьерное значение характеристики служащего, и, наоборот, служебное положение во многом определяет его отношения, поведение, связи в семье, коллективе и обществе.

Начнем со *внеслужебной среды*. Одним из главных факторов здесь выступает семья, которая может стать источником карьерной энергии на службе, а может быть и ее тормозом. Если для семьи государственная служба является фамильной традицией, основным источником удовлетворения материальных и социальных потребностей, она поддерживает карьеру служащего, примиряется с его «жизнью на службе», создает благоприятную обстановку дома для работы над собой. Если же интересы семьи находятся далеко за пределами службы,

которая является только прикрытием иного рода карьеры или отношение в семье к служащему сложилось как к неудачнику в «настоящем деле», успеха в служебной карьере ожидать не приходится.

Не менее важный внеслужебный карьерный фактор - близкое окружение служащего и его семьи. Оно складывается на основе постоянных и переменных связей. К первым относятся друзья детства, учебы, первых этапов службы, члены их семей. Как правило, эти связи скрепляются общностью интересов и часто - схожестью карьерных целей, в связи с чем признание окружением достижений служащего является существенным стимулом его дальнейшего продвижения.

*Внеслужебная макросреда* - мировое сообщество, отечество, город, село, где живет и работает служащий. Социальные нормы, культура, экономический уровень жизни, развитие техники, политика, характер общественных отношений - все это необходимо учитывать, организуя свое карьерное движение. Полноценная, устойчивая служебная карьера не состоится, если не быть в курсе международных и внутренних событий, пренебрегать знанием историей отечества, относиться равнодушно к нуждам людей.

*Служебная среда* представлена организационными структурами, сотрудниками, многомерным пространством отношений, социальными и правовыми нормами деятельности. Знание природы службы, организационных структур, связанных с ними должностных моделей и профессиональных требований, условий службы, закономерностей (писанные и неписанные правила) кадрового движения помогает служащему осуществлять карьерный выбор.

#### **Вопросы и задания**

Задание 1. Подготовьте рефераты по предложенным темам.

1. Карьера как элемент новой деловой России.
2. Особенности карьеры в сфере управления.
3. Карьера знаменитых управленцев (персоналии).
4. Особенности должностного продвижения советских управленцев.
5. Специфика карьеры западных менеджеров.
6. Карьера управленцев в восточных странах.

#### **Вопросы для обсуждения**

Карьерная среда. Понятие профессионализма в сфере управления и управленческой карьеры. Виды карьеры. Типы карьеры. Ресурсы служебной карьеры. Саморазвитие и самоорганизация как условие карьерного развития служащего.

## **Управление карьерой в организации, социальное взаимодействие, роль в команде**

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### **Теоретическая часть**

Суть управления карьерой в организации сводится к выполнению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, необходимо формировать и совершенствовать производственные способности, модели поведения человека таким образом, чтобы они наиболее полно соответствовали требованиям организации, развивающегося общества. Во-вторых, на производстве надо создавать такие социальные, экономические, технические условия, которые обеспечивают максимальное использование способностей специалиста к профессиональной деятельности. В-третьих, важно, чтобы первые два положения совпадали с интересами служащего, не были ему в ущерб.

В управлении карьерой заинтересован и служащий, 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 служащих в организации могут быть самые различные, но в основном они включают:

- 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.

Следует также 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 служащего, 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.

Общей целью этих программ может стать сочетание потребностей и целей служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в системе государственной и муниципальной службы.

#### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы

1. Как грамотно сформулировать цель карьеры? Каким требованиям должна отвечать формулировка цели карьеры?
2. Для чего необходимо планирование карьеры? Перечислите условия эффективного планирования.
3. Назовите основные элементы тактики карьерного развития.

#### **Вопросы для обсуждения**

Основы управления карьерой в организации. Планирование карьерного развития персонала.

### **Организация управления карьерой на предприятии**

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;
- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;
- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;  
 - навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

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.

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.

*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.

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.

*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, расширения зоны деятельности, освоения смежных операций;
- освоение смежных профессий.

### Вопросы и задания

**Задание 1.** Подготовьте ответ на задание тестового характера.

1. Продолжите определение: самоменеджмент – это управление базовыми ресурсами личности, такими как:
  - А) материальные, финансовые, информационные ресурсы
  - Б) время, активность, платежеспособность, образованность
  - В) время, финансы, здоровье
  - Г) дом, семья, работа
2. Рефрейминг – это специальный прием, позволяющий
  - А) разгрузить рабочий день
  - Б) увидеть ситуацию (факт, действие) под иным, непривычным для человека углом зрения
  - В) увидеть новые факты
  - Г) контролировать самые разнообразные мотивы и интересы личности в процессе ее развития
3. Количество этапов, из которых состоит «система Б. Франклина»
  - А) 10
  - Б) 6
  - В) 12
  - Г) 3
4. Что из перечисленного не включается в схему эффективного распоряжения бюджетом времени
  - А) постановка цели
  - Б) оглашение результатов
  - В) работа с информацией
  - Г) расстановка приоритетов
  - Д) планирование
5. Критерии оценки приоритетов, предложенные Д.Эйзенхауэром
  - А) срочность и сложность
  - Б) срочность и важность
  - В) сложность и важность
  - Г) важность и количество затрачиваемого времени
  - Д) важность и количество затрачиваемого времени
6. Дефицит денежных средств – это
  - А) возможность инвестирования свободных финансов
  - Б) превышение доходов над расходами
  - В) превышение расходов над доходами
7. Закон Паркинсона предполагает при установлении сроков выполнения задач (жесткое планирование) деление рабочего времени на следующие пропорции:
  - А) 25% / 75%
  - Б) 60% / 40%
  - В) 50% / 50%
  - Г) 10% / 90%
8. Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя, помогающим рационально использовать временной ресурс, является:

- А) час  
 Б) день  
 В) год  
 Д) 5 лет

9. Одной из закономерностей какого метода является: «важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества дел руководителя, а вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%»

- А) метод управления временем В.Парето  
 Д) метод «Альпы»  
 Б) матрица приоритетов Д.Эйзенхауэра  
 В) система «АВС-анализа»

10. По своему содержанию конфликты бывают:

- А) социальные, экономические, организационные  
 Б) реалистические, нереалистические  
 В) внутриличностные, межличностные, межгрупповые  
 Г) вертикальные, горизонтальные

11. Совместное решение, удовлетворяющее обе стороны конфликта, называют:

- А) сотрудничество  
 В) приспособление  
 Б) компромисс  
 Г) соперничество

### Вопросы для обсуждения

Организация управления карьерой в организации

## Практические аспекты управления карьерой в организации

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в

ПК-2	команде Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода
------	--

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Развитие рыночных отношений изменяет требования к персоналу. Важнейшим качеством современного специалиста оказывается *мобильность* – способность быстро изменяться, чтобы соответствовать изменениям внешних и внутренних условий профессиональной деятельности. От руководства требуется способность приводить компетентность сотрудников в соответствие с происходящими изменениями и отвечать потребностям быстро меняющихся условий.

*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.

*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).

*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. И хотя в России научное направление в виде теории карьеры не успело оформиться в стройную концепцию, управление карьерой всегда существовало и существует, вопрос только в степени осознанности и научности реализации этого процесса в каждой организации государственного управленческого аппарата. Человек всегда пытался управлять своей карьерой, нынешние реформы только ускорили этот процесс, придав ему динамизм и особую актуальность.

### Вопросы и задания

**Задание 1.** На основании статистических данных, содержащихся в сборнике «Россия в цифрах» заполните профессиограмму по высшим учебным заведениям города и края.

#### Профессиограмма

Профессия \_\_\_\_\_  
 Распространенность профессии \_\_\_\_\_  
 Отрасль экономики \_\_\_\_\_  
 Специальности \_\_\_\_\_

#### Подготовка кадров

Типы учебных заведений, формы подготовки	Продолжительность обучения	Условия поступления (образование, возраст, пол)	Уровень получаемой квалификации	Перспективы профессионального и должностного роста	Отсев из учебных заведений

**Задание 2.** Подготовьте типовые производственные показатели работы выбранного Вами предприятия, на котором Вы проходили производственную практику.

Сфера деятельности и виды труда	Предмет и цель труда	Типы основных орудий труда	Важнейшие производственные операции, обязанности	Виды профессиональных трудностей и ошибок	Преобладающие типы деятельности	Формы организации труда и характер социальных связей

**Задание 3.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните информацию о санитарно-гигиенических условиях труда в организации

Микроклиматические условия	Режим и ритм труда	Основные виды проф. вредности	Травматизм	Профзаболевания	Мероприятия по охране труда

Медицинские противопоказания \_\_\_\_\_

**Задание 4.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните информацию о квалификационном профиле в организации

Общеобразовательная подготовка	Профессиональная подготовка	Общий уровень интеллекта	Владение словом	Владение числом	Пространственная ориентация	Восприимчивость к форме	Моторная координация	Склонность к научно-технической деятельности	Специфические способности

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

**Задание 5.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните рабочую анкету.

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Название работы \_\_\_\_\_

Разряд, категория \_\_\_\_\_

1. Источник работы:

а) от кого вы получаете задания (указания)?

б) как вы получаете ваши задания (указания)?

2. Перечислите задания, составляющие перечень ваших обязанностей, и укажите приблизительный объем времени, затрачиваемого на каждое задание, в процентах:

Задание	Периодичность	Объем времени %

3. Получаемый контроль:

а) кто ваш непосредственный начальник (фамилия, название должности)?

б) как вас контролируют?

в) какие суждения от вас требуются и каков тип решений, которые вы принимаете?

г) от кого вы получаете советы и рекомендации?

4. Вы руководите другими сотрудниками (да/нет)? Если да, является ли это руководство:

а) прямым (имеются непосредственные подчиненные) (да/нет):

- каково число сотрудников по каждому разряду (категории)?

- как осуществляется контроль?

б) косвенным (осуществляемым через непосредственных подчиненных) (да/нет):

- каково число сотрудников по каждому разряду (категории)?

5. Имеете ли вы ответственность за сырьевые ресурсы средства труда (да/нет)?

Если да, перечислите, за какие, с указанием приблизительной стоимости.

6. Особые условия. Укажите любые отличительные черты вашей работы, которые представляют для вас особую личную опасность (вызывают стресс).

*Например, работа с финансовыми ресурсами, или с разгневанными, трудными, больными людьми, или что-либо, что, на ваш взгляд, отличает вашу работу от других.* Укажите процент времени, затрачиваемого на деятельность этого рода.

7. Обычное рабочее время.

8. Работа, выполняемая сверхурочно.

9. Есть ли у вас личные контакты с другими людьми или контакты по телефону (да/нет)?

Если да:

Сотрудники	Кто?	Как часто?	Причина?

В своем подразделении			
В других подразделениях			
Представители общественности			
Вне организации			

10. Цель должности (основное предназначение).

11. Дополнительная информация. Есть ли еще какие-либо моменты, которые помогли бы составить полную картину вашей работы?

12. Укажите, какие подготовка, квалификация, опыт и особые навыки необходимы для, выполнения вашей работы:

а) подготовка, квалификация;

б) опыт работы.

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЯ** по приведенной выше информации. Конкретно укажите минимальные требования, соответствие которым, на ваш взгляд, необходимо для работы на данной должности:

а) минимальная квалификация;

б) опыт.

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Задание 6.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните оценочную систему анализа Вашей работы.

Требования и условия деятельности	Описание каждого уровня требования	Степень важности требования для эффективного исполнения работы
Ответственность за контроль и управление	1. Небольшая ответственность за контроль или полное отсутствие ответственности, за контроль, кроме оказания помощи и консультаций (в виде советов) в групповой работе	1
	2. Периодическая ответственность за контроль, имеющий второстепенное значение (например, контроль за временными работниками подразделения, принятыми на период наиболее интенсивной работы)	2

	3. Контролирует или управляет штатом сотрудников от одной, но не более 11 штатных единиц	3
	4. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 11 до 21 штатной единицы	4
	5. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 22, но не более 51 штатной единицы	5
	6. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 51, но не более 101 штатной единицы	6
	7. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 101, но не более 201 штатной единицы	7
	8. Контролирует или управляет штатом сотрудников от 201, но не более 401 штатной единицы	8
	9. Контролирует или управляет штатом от 401 и более штатных единиц	9

**Задание 7.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики, проведите на предприятии опрос и заполните лист предложений.

**Лист предложений**

Фамилия \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

<b>Удовлетворены ли вы своей настоящей работой?</b>	<b>Предложения по улучшению работы</b>
<p>Что вам мешает в работе? Зависящее от нас:</p> <p>Не зависящее от вас:</p>	<p>В вашем подразделении</p>
<p>Способствует ли занимаемая должность совершенствованию знаний, умений?</p> <p>В какой части хотели бы вы повысить свою квалификацию? Как и где?</p> <p>Предпочитаете ли вы работать руководителем? Специалистом?</p> <p>На каких должностях вы хотели бы еще работать на предприятии?</p> <p>Какие задания вы бы еще хотели выполнять?</p>	<p>По предприятию в целом</p>

Каково ваше здоровье?	
-----------------------	--

**Задание 8.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики заполните балансовый расчет потребности в квалифицированных работниках.

**Балансовый расчет потребности в квалифицированных работниках**

Профессии	Численность квалифицированных работников		Дополнительная потребность в квалифицированных работниках			Удовлетворение дополнительной потребности в квалифицированных работниках	
	На начало года	На конец года	На Прирост численности (+/-)	На замену выбывающих	Всего	За счет повышения квалификации Своего персонала	За счет приема квалифицированных работников извне

**Задание 9.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики составьте примерный план обучения персонала в организации.

**План обучения персонала в организации**

Потребность персонала в обучении	Цель в обучении	Место обучения	Метод обучения	Субъект обучения	Продолжительность обучения

**Задание 10.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики составьте примерный план по объему профессионально-квалификационного продвижения персонала.

**План по объему профессионально-квалификационного продвижения персонала**

Подразделение	Списочная численность	Повышение квалификации	Повышение профессионального мастерства	Освоение смежной профессии	Переход на другие профессии	Линейно-функциональное перемещение	Направление на обучение	Итого по видам
				*				

**Задание 11.** На основании сведений, полученных Вами при прохождении производственной практики проведите аттестацию работы «Рейтинг-баллы».

**Фактор принятия решения**

Уров	Характеристика уровня	Баллы

ень		
1	Шаблонные решения	
2	Рутинные решения	
3	Решения и соответствия с укоренившейся политикой действий, когда необходимы заключения в отношении ограниченных альтернатив	
4	Решения в пределах укоренившейся политики действия, когда, должны взвешиваться многие факторы	
5	Случайные решения, ведущие к незначительным изменениям методики, влияющей на другие факторы	
6	Трудные (важные) решения в пределах укоренившейся политики, когда должны быть взвешены многие факторы. Решения, ведущие к изменениям методики, влияющей на другие факторы	
7	Решения с рекомендацией внести изменения в большинство методик, влияющих на другие факторы или вносящих значительный вклад в стратегию изменений	

#### Фактор сложности работы

Уровень	Характеристика уровня	Баллы
1-й	Подвергается постоянному инспектированию. Ход исполнения и результаты работы все время проверяются	12
2-й	Осуществляет простую работу, не имея права варьировать программу, но находится не под постоянным контролем, так как работает самостоятельно. Контроль ограничивается проверкой посещаемости и соблюдения режима работы	18
3-й	Работает главным образом по готовому Плану (расписанию). Возникающие вопросы решаются руководителями	25
4-й	Работает под некоторым контролем, но не полагается на него, опираясь на общее руководство, за исключением особых случаев	31
5-й	Планирует и организует свою работу, получая общие указания. Со сложными проблемами обращается к начальнику	37
6-й	Выполняет высококвалифицированную работу в рамках установившейся стратегии. У работника есть особая главная функция, делегированная ему руководителем	43
7-й	Выполняет высококвалифицированную работу, выходящую, за рамки общей стратегии. Контроль или руководство осуществляются только в форме информирования	50

#### Вопросы для обсуждения.

Изучение личных качеств специалиста. Формы продвижения.

### Стратегия управления карьерой

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Карьера – динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Управлять карьерой дело непростое, но возможное. Правил на этот счет существует множество. В частности, в процессе службы полезно помнить следующее:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, примите меры и сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;

- постоянно расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;

- готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или вскоре станет) вакантной;

- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, организация, окружающая среда. Вовремя оценить эти изменения - важное для карьеры качество;

- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Первым делом следует определить **цель** карьеры. При поступлении на государственную или муниципальную службу, как впрочем, на любую другую работу, человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на службу, также преследует определенные цели, то соискателю на должность необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества.

Но в любом случае цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры. В качестве примера назовем некоторые возможные цели карьеры (их может быть гораздо больше):

- занимать должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- занимать должность, усиливающую ваши возможности и развивающую их;
- получить должность, которая имеет организаторский характер;
- работать на должности, позволяющей достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые позволяют получать дополнительные доходы;
- иметь работу или должность, которые дают возможность продолжать активное обучение.

Можно выделить шесть основных принципов постановки карьерной цели для государственных и муниципальных служащих:

*Привлекательность.* Выбор карьерной цели часто связывается с престижностью должности (определенного положения в общественном мнении). Это условие нужно учитывать, но важно, чтобы это положение было привлекательным в индивидуальном плане, т. е. соответствующим личным интересам, ценностям, установкам, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься будущей работой и, следовательно, легче преодолевать трудности при движении к ней.

*Реальность.* Едва ли кто из начинающих служащих ставит целью карьеры должность председателя правительства или министра. Реальнее цели профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей в организационной иерархии должности, например, начальника, заместителя начальника отдела, заведующего сектором и т. п.

*Последовательная близость.* Дальность цели рассеивает устремления. Разбивка движения по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.

*Прогрессивность и последовательность.* Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей. Если цель достигнута рывком, без обеспечения готовности к освоению нового положения, карьерный процесс теряет устойчивость.

*Возможность корректировки цели.* В процессе продвижения могут изменяться его мотивы. Движение к цели, жестко ориентируясь на начальные мотивы, может привести к торможению карьерного процесса.

*Возможность оценки результативности.* Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Соотнесение полученных результатов с поставленной ранее целью является основой оценки эффективности и дальнейшего планирования карьерного роста.

**В планировании** своей карьеры большинство служащих рассчитывают не на себя, а на благосклонность руководства. Не на свою профессиональную подготовленность, не на свой опыт и целеустремленность, а на случай, стечение обстоятельств, «командную сыгранность». Не случайно главный консультант по вопросам карьеры для них - вышестоящий руководитель. Все это говорит о том, что в общепринятом толковании при планировании собственной карьеры свои личные и профессиональные качества многие работники государственной и

муниципальной службы во внимание не принимают. Действует стереотип, в соответствии с которым начальству «сверху» виднее.

Тем не менее, практика планирования карьеры служащих существует и имеет реальные результаты. Хотя планирование такого рода не является новым, но лишь в последнее время у нас оно начинает использоваться скорее как способ предотвращения, чем «лечения» проблем, связанных с кризисами начала и середины карьеры служащих.

Любому государственному и муниципальному служащему необходимо знать свое управленческое будущее (через какое время и как он получит повышение), тогда и его внутреннее развитие будет более интенсивным. В управлении недопустимы кадровые «кампании» - акценты то на «молодых», то на «пожилых». Рациональность управления предполагает, что среди управленческих кадров должна поддерживаться необходимая пропорция между молодым, средним и старшим поколениями с тем, чтобы новые знания и азарт молодых органично соединялись с опытом и авторитетом пожилых.

Сформулируем основные условия, соблюдение которых облегчит процесс планирования собственной карьеры:

(1). Успех карьеры не возникает на пустом месте. В первую очередь этот успех возникает в голове. Если в жизни нет четкого намерения, желания, цели, то с большей степенью вероятности намерения, планы, желания других людей захватят человека и поведут его за собой (чаще всего в сторону от его личных интересов).

(2). Мысль, оторванная от действия, бессильна. Основная проблема многих служащих заключается в том, что они мечтают о карьере, планируют, но ничего при этом не делают. Одного четкого осознания того, что человек хочет, еще недостаточно для того, чтобы это самопроизвольно возникло в его жизни.

(3). Вера в достижимость цели карьерного плана наделяет человека силой. Люди сами часто ограничивают предел своих возможностей. Не сделав еще первого шага, они уже сомневаются, заранее готовя себя к поражению, и это становится решающим фактором неудачи. Если нет веры в реальность достижения результата, то действия для получения карьерного роста совершаются вполсилы.

(4). Любой выбор имеет свою цену. Цена выбора имеет денежное, моральное и чисто психологическое выражение. Люди годами мечтают о новой должности, но, когда приходит пора действовать, то многие в последнюю минуту отворачивают от цели. Их пугает горечь поражения. Причины этого - приоритеты внутренних ценностей. Ценность избежать возможного поражения становится гораздо выше ценности достижения возможного успеха.

(5). Действие вполсилы также не приносит желаемого результата. Очень часто наши действия совершаются с оглядкой на других: мы как бы пробуем что-то сделать. Успех никогда не придет, если наши действия будут лишь робкой попыткой достичь признания своих заслуг и возможностей для получения карьерного роста.

Продуманная динамика управленческой карьеры предполагает соотношение между «входом» людей в систему управления и их «выходом» по исчерпанию своих возможностей, а также высокий накал в развитии и продвижении служащих. Подобный механизм обуславливает ряд задач:

- выяснение должностных обязанностей и квалификационных требований по предполагаемой к замещению должности и условий ее исполнения;
- приведение своих знаний и умений в соответствие с предъявляемыми по должности требованиями;
- поиск и реализация способов фиксирования себя в поле зрения лиц, от которых зависит назначение на должность;

- активные действия по презентации конкретных преимуществ при контакте с должностными лицами, осуществляющими отбор кадров.

Выбор тактики зависит от многих переменных. Основными переменными являются специфика должности и особенности стиля деятельности предполагаемого руководителя. Если карьерная цель - должность специалиста-исполнителя, то в первую очередь подчеркиваются такие личные профессиональные качества, как

(а) знание предмета деятельности;

(б) способность к экспертно-аналитической работе, подготовке информационных материалов;

(в) умение пользоваться компьютерными средствами обработки информации;

(г) способность к администрированию, контролю, координации, мотивированию, навыки решения хозяйственных вопросов, если карьерной целью является руководящая должность.

Планирование карьеры может осуществляться в расширенном и концентрированном плане. В первом случае одновременно осваивается несколько вариантов выбора. Во втором - внимание концентрируется на определенной должности.

В процессе карьерного движения целесообразно ориентироваться на следующие общие принципы служебной **тактики**.

К основополагающим элементам служебной тактики относятся нормы поведения, приемы, способы достижения ближайших карьерных целей, их последовательность и комбинирование, адаптируемость в служебной среде. В основе служебной тактики лежит

- ориентация деятельности на запрос потребителя результатов службы (вышестоящее руководство, заинтересованные сотрудники, граждане);

- согласованность неформальных отношений в коллективе сотрудников, поддержание духа команды, возвышение над коллегами только за счет наращивания собственного профессионально-служебного потенциала, а не их принижения;

- соответствие поведения закону и установленным (сложившимся) в организации нормам.

К операциональным средствам служебной тактики относят

- непрерывный анализ изменений в служебной среде и адаптация к новым факторам и изменившимся условиям;

- анализ причин успехов и неудач с первоочередной ориентацией в оценке первых на условия деятельности, вторых - на собственные просчеты;

- непрерывное самообразование, развитие инновационной восприимчивости, способности действовать в экстремальных условиях;

- карьерная активность; при этом возрастание в мастерстве и служебные достижения не должны оставаться незамеченными сослуживцами; не следует ждать случая оценки деятельности руководителем, а создавать его и быть готовым воспользоваться ситуацией.

Этими рекомендациями не исчерпываются принципы служебной тактики по организации карьеры. Карьера человека - это движение его жизни, а устройство жизни - искусство, которое каждый человек по-своему и воспринимает и творит.

Реальное освоение служебной среды при организации карьерного продвижения осуществляется в процессе исполнения должности. Рассмотрим этапы, характеризующие состояние компетентности служащего при замещении определенной должности.

*Первый этап - вхождение в должность.* На первом этапе расхождение компетентности и компетенции значительно, что создает напряжение зависимости. Попытки сразу разобраться во всех проблемах малознакомых направлений («разложить все по полочкам») не удаются. В

этом случае приходится обращаться за помощью к опытным сотрудникам (возникает напряжение зависимости снизу). Освобождение достигается постепенно, с концентрацией первоочередного внимания на проблемах, значимых для вышестоящего руководства, и в процессе активного взаимодействия с другими специалистами.

*Второй этап - становление в должности.* На этом этапе внимание сосредотачивается на проблемах связей между подведомственными по должности подразделениями в решении общих проблемных задач. Это способствует активизации координационной деятельности служащего.

*Третий этап - должностное совершенствование.* Основное внимание уделяется развитию целостного видения управляемой системы, ее предназначения и места в общей системе управления. Развиваются внешние горизонтальные связи (с сопряженными организациями) и вертикальные - с руководителями, координирующими деятельность связанных с организацией подразделений. Успешная работа в этом направлении создает предпосылки для дальнейшего карьерного движения.

*Четвертый этап - максимизация должностного состояния.* Если предыдущие этапы освоения должности отражают процесс адаптации к факторам напряжения, то на данном этапе служащий стремится к усвоению этих факторов, их адаптации к целям организации и собственным целям. Компетентность служащего начинает превышать требования компетенции. Формируется настрой на развитие успеха, стремление к инновационным изменениям в организации управляемой системы.

Соответствующая активность встречает, как правило, сопротивление со всех сторон: подчиненные сотрудники опасаются неопределенности своего положения в связи с нововведениями, а непосредственное руководство - дисбаланса в функционировании подведомственных подразделений. Задержка в разрешении возникающих при этом конфликтов приводит к кризису в двух типичных формах:

1) при слабом энергетическом потенциале служащий уступает сопротивлению, мирится с достигнутым уровнем положения, погружается в состояние неудовлетворенности и стагнации;

2) при сильном энергетическом потенциале развивается излишняя активность, утрачивается чувство самосохранения, возрастает риск конфликта с вышестоящим руководителем и сотрудниками, деформации связей с подведомственными структурами.

Варианты карьерного выхода при кризисе первой формы могли бы включать следующие меры: профессиональное продвижение по горизонтали, переход на консультативную (экспертную) службу, на педагогическую или научно-исследовательскую работу.

При второй форме кризиса варианты карьерного выхода предпочтительнее выбирать в следующих направлениях: замещение вышестоящей должности; горизонтальное перемещение в зоне прямого служебного сопряжения (решение начальника «подтянуть» отставшие подразделения); получение дополнительных полномочий по занимаемой должности; переход в другое ведомство (внесистемный карьерный выход); уход в политику (в случае выраженной неудовлетворенности в отношениях с вышестоящим руководством).

### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Подготовьте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Как грамотно сформулировать цель карьеры? Каким требованиям должна отвечать формулировка цели карьеры?
2. Для чего необходимо планирование карьеры? Перечислите условия эффективного планирования.
3. Назовите основные элементы тактики карьерного развития.

**Задание 2.** Подготовьте доклады по следующим темам.

1. Мотивы выбора вариантов карьеры.
2. Модели карьерного развития (модель лестницы, трамплина, змеи, перепутья).
3. Качества характера, необходимые для карьерного развития.
4. Возраст и карьера.
5. Здоровье и карьера.
6. Женщина и карьера.
7. Гендерный аспект карьерного роста.
8. Имидж и карьера.
9. Протежирование и карьера.
10. Барьеры карьерного развития.
11. Кризисы карьерного развития.

#### **Вопросы для обсуждения**

Целеполагание карьерного развития. Планирование как основа управления карьерой. Реализация карьерного плана. Самоуправление карьерой. Сущность и основные принципы карьерной стратегии. Стратегия самоуправления карьерой.

### **Практические вопросы применения инструментов в управлении карьерой**

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

**Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;

- стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;

- феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;

- комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием

**Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;

- выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;

**Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;

- навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

#### **Вопросы и задания**

**Задание 1.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Анализ временных затрат менеджера».

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших «поглотителей» и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1. рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
2. рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;
3. папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
4. информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
5. часы для наблюдателей;
6. -идентификаторы участников игры;
7. таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

Участники игры и их функции

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течение рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течение рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный – работник отдела, возглавляемого менеджером. В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по «личному делу» и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д.), делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опоздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на

посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы - потребителя). Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1).

Порядок проведения деловой игры:

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы, и студент

— «менеджер» приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры

**Задание 2.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Как добиться успеха на новом месте».

Обоснование ситуации. Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.

2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.

3. Оценка готовности занять должность руководителя.

4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.

5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы - 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия,
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы протекала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации. При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи.

Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет роли, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая -разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, а деле «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя, Продолжительность первого этапа 10-15 мин.

Этап II. Разработка программы действий.

Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отработывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25-30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд.

За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30-35 мин.

Этап IV. Дискуссия.

Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.

Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10-15 мин.

**Задание 3.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Планирование личной работы руководителя».

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия А.А. Григорьев и его заместитель И.И. Москвин, курирующий данный отдел, были не совсем довольны работой Н.В. Кузьмина. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник А.Н. Ильина, имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться. Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила А.Н. Ильина. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист П.П. Иванцов, который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1. Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

Задание 2. Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку - не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями -10 мин.

Задание 3. Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.

2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- a) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- b) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- c) активность группы поддержки (команды претендента);
- d) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- e) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Таблица 1 - Оценка команд по критериям

Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах				
					Итого

1. Морозов М.						20
2. Иванов И. 3. ...						
4. .						
5.						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

**Задание 4.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Планирование рабочего дня».

Цель игры - осознание участниками важности планирования рабочего дня в целом и рабочего дня руководителя в частности, а также того, что любая фирма функционирует лучше тогда, когда каждый человек занимается тем делом, которое ему наиболее подходит, и каждый сотрудник фирмы загружен в меру своей работоспособности.

Организация игры. Группа участников разбивается на команды по 5 - 6 человек. Каждая команда получает раздаточный материал: характеристики трех руководителей фирмы, перечень и сводный бланк для заполнения. В течение 45 мин. команды распределяют дела между начальниками и итоги распределения заносят в сетку расписания. После обсуждения создается сводный бланк, куда заносятся результаты обсуждения всех команд. На основе этого бланка вырабатывается единое мнение, чему способствует обсуждение предложенных вариантов.

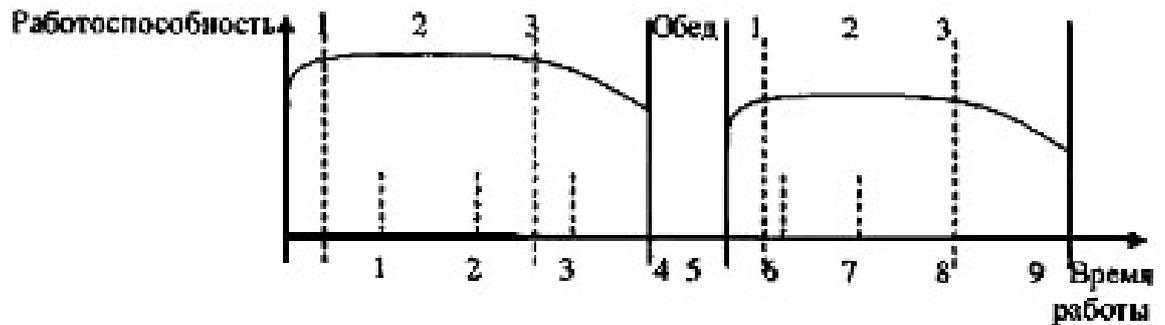
Условия игры. Фирма «Интерком» является рекламным агентством. Она принимает заказы на рекламу и размещает их в различных изданиях. Численность сотрудников фирмы 25 человек. Необходимо распределить данный перечень дел между тремя главными работниками фирмы с учетом времени, принимая во внимание следующее:

1. Личные и деловые характеристики человека должны соответствовать конкретному делу.

2. Необходимо постоянное присутствие в офисе фирмы хотя бы одного работника руководящего звена.

3. При рациональном распределении времени следует учитывать эмоциональные и физические затраты.

4. Учитывать динамику работоспособности менеджеров в течение рабочего дня (см. рисунок).



5. Помнить о том, что люди должны иметь время для отдыха.

6. Учитывать тот факт, что дела могут быть первостепенные и второстепенные, которые можно отложить на следующий день.

Раздаточный материал. Характеристика генерального директора фирмы «Интерком» Гусева Андрея Владимировича. 35 лет. Закончил экономический факультет ВоГУ. Последние 10 лет занимался бизнесом в основном по принципу купли-продажи, на чем нажил себе немалый капитал. На заработанные деньги он и открыл ныне существующую фирму «Интерком». Андрей Владимирович женат второй раз. Гусева можно отнести к авантюристам, причем в большинстве случаев его авантюры заканчиваются успешно. Но в своей жизни он ввязывался и в операции сомнительного характера. Уже в фирме «Интерком» он заключил договор на крупную сумму с предприятием, где директором был его близкий друг, что, впрочем, не спасло предприятие от банкротства, и «Интерком» потерпел значительные убытки.

Будучи человеком общительным, господин Гусев имеет множество знакомых по всему городу.

Он считает свое агентство лучшим в городе и отдается целиком работе.

В голове у него всегда много идей, пожалуй, даже слишком много, потому что на разработку большинства из них у него не хватает времени и энергии. Оптимист, не унывает, даже когда дела идут неважно. На работе старается быть ровным с подчиненными, но природная вспыльчивость часто берет свое.

Характеристика первого заместителя директора фирмы Викторова Анатолия Алексеевича. 30 лет. Окончил Московскую государственную академию печати - инженерно-экономический факультет, дополнительно окончил двухгодичный бизнес-колледж, где специализировался в области менеджмента в издательском деле. Работал в одном из издательств Вологды, на переговорах произвел впечатление на представители фирмы «Интерком» и вскоре перешел на работу в эту фирму. Неженат, что позволяет ему нередко задерживаться на работе сверхурочно. Всегда аккуратно одет, подтянут, вежлив и улыбчив. Будучи в жизни человеком спокойным, он переносит свое спокойствие и на работу. Всегда исполнитель, целеустремлен и может долго добиваться какого-либо результата.

Характеристика второго заместителя директора фирмы Попова Станислава Сергеевича. 45 лет. Окончил институт электронного машиностроения, но специальности инженер-электротехник. Но по специальности практически не работал, так как всю жизнь занимался общественной работой. Примерно 6 лет назад нашел работу в одной из фирм, откуда перешел в «Интерком». Быстро показал себя человеком с хорошими организаторскими способностями и связями. Станислав Сергеевич быстро пошел на повышение и стал вторым заместителем генерального директора «Интеркома». Станислав Сергеевич женат, имеет двоих детей и слышет отличным семьянином. Однако на работе предпочитает авторитарность в руководстве, из-за чего иногда возникают проблемы в контактах с сослуживцами. Попов может легко вспылить, потом быстро отходит, но не всем это нравится, и некоторые считают его несдержанным человеком.

Станислав Сергеевич по всем вопросам имеет свое мнение и, даже приводя веские аргументы, его трудно переубедить. К людям относится недоверчиво, считая, что все люди изначально эгоистичны и ленивы. Из-за этого хороших друзей в коллективе у Попова нет, но уважением он, несомненно, пользуется. Перечень дел (в скобках указана примерная продолжительность мероприятий):

1. Принятие и разработка конструктивных предложений по долгосрочному планированию деятельности фирмы, его сопоставление со стратегией фирмы (1 ч 30 мин).

2. Поездка на телевидение с целью размещения рекламы своих клиентов в телеэфире. Детальное обсуждение пунктов контракта (2 ч).

3. Работа с секретарем: обсуждение поступившей корреспонденции, дача распоряжений (30 мин).

4. Одному из представителей фирмы необходимо поехать на компьютерные курсы «Диалог» и обсудить возможность обучения пяти работников фирмы на взаимовыгодных условиях в обмен на предоставление рекламных услуг (1 ч).

5. Внутрифирменная инспекция. Проверка текущей деятельности всех работников фирмы, беседа на рабочих местах обо всех имеющихся проблемах с последующим составлением отчета (1 ч).

6. Бухгалтер фирмы, молодая девушка, выходит замуж, и представителю фирмы необходимо прибыть на свадебную церемонию в ЗАГС к 16.00, чтобы поздравить новобрачных (2 ч).

7. В фирму «Интерком» прибывает комиссия из мэрии для проверки выполнения обязательств по аренде помещения. У фирмы имеется задолженность по уплате процентов за аренду за последние два месяца. Необходимо попытаться уладить эту проблему с наименьшими потерями (1 ч).

8. На имя генерального директора поступило заявление об увольнении по собственному желанию. Фирме нужно постараться избежать потери ценного работника с большим опытом (30 мин).

9. Прием у рекламных агентов заказов на рекламу. Текущее подписание договоров (3 ч).

10. В «Интерком» пришел агент из фирмы «Север» с претензиями к качеству выполненного заказа. Проблемы возникли из-за того, что реклама в печатном издании была выполнена на некачественной бумаге, за что рекламное агентство ответственности не несет. Необходимо разъяснить ситуацию и по возможности не потерять клиента (1 ч 30 мин).

11. Совещание, посвященное текущей деятельности фирмы: выполнение плана, кадровые вопросы, подписание документов, обсуждение перспектив расширения деятельности фирмы (1 ч 30 мин).

12. Беседа по поводу приема на работу (30 мин).

13. Изучение информации с целью текущего анализа рынка. Сопоставление деятельности фирмы с деятельностью конкурентов (1 ч).

14. В некоторых помещениях фирмы проводился капитальный ремонт, результаты которого необходимо проконтролировать (30 мин).

15. В связи с тем, что в последнее время спрос на рекламу в данном агентстве несколько уменьшился, фирма решила заключить договор с крупным московским издательством «Планета», чтобы повысить свою популярность. Необходимо провести предварительные переговоры (2 ч).

16. Прием оригинал-макетов, выполненных за неделю, для отправки на размещение в издания (1 ч).

17. Принять представителя фирмы «Ювентус» по поводу продления договора о рекламе этой фирмы. Фирма является постоянным клиентом, отношения между партнерами

полуофициальные, поэтому подписание договора будет проходить в неформальной обстановке за обедом в одном из центральных ресторанов в 16 ч 30 мин (2 ч).

18. Приемные часы по работе с персоналом (2 ч).

19. Распределение работы внутри фирмы по созданию оригинал-макетов текущих заказов, непосредственные указания относительно времени их выполнения и формы (1 ч).

20. В фирму пришел агент медицинского страхования, чтобы заключить договор о страховании всех сотрудников за счет фирмы. Обсуждение этого вопроса и подписание договора (1 ч).

**Задание 5.** Подготовьте и примите участие в деловой игре «Текучка в деятельности руководителя».

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем, консультировать студентов.

Задача студентов - находить решения поставленных проблем. Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

Порядок проведения деловой игры.

1. Ознакомление с проблемой

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

2. Систематизация информации Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует особо подчеркнуть, что помимо индивидуального общения генеральному директору фирмы приходится иметь дело с разными группами лиц (разной численности);
- упомянутые или обязательно используемые документы. Порядок их перечисления также не имеет значения, но можно указать классификацию используемых документов, их назначение и роль, трудоемкость работы с ними, важность для организации личного труда;
- события, происходящие в данный день. Под событиями понимают все упомянутые действия и работы, осуществляемые генеральным директором: совещания, встречи, приём посетителей, разговоры, изучение документов и т.п.

3. Анализ информации

Анализ информации рекомендуется проводить в несколько этапов:

- 1) исследовать степень планирования тех или иных работ;
- 2) определить возможность и необходимость планирования предстоящего в данный день события;
- 3) обнаружить причину возникновения той или иной работы и роль генерального директора фирмы в её планировании;
- 4) определить целесообразность выполнения данной работы генеральным директором и выяснить, могло ли быть иначе при правильной постановке дела;
- 5) рассмотреть возможность экономии времени за счёт рационализации личной работы

генерального директора, начиная с его прав по подбору персонала до проведения конкретных мероприятий.

Заключительным этапом может быть разработка конкретных мероприятий по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

#### 4. Рекомендации по ведению дискуссии

На каждом этапе рекомендуется вызывать нового студента для заполнения формы аналитической таблицы. Он будет вести дискуссию и фиксировать результаты по каждой разбираемой позиции.

Твёрдого порядка принятия решений устанавливать не следует. Возможны варианты: единоличное принятие решения ведущим дискуссию или голосование по каждому пункту при выявлении противоположных взглядов, а также компромиссы, например введение новой графы, куда заносят особые мнения.

В конце каждого этапа итоги обсуждения получают числовую характеристику, например, «Следует планировать 9 событий, не следует 5 событий».

В заключение преподаватель подчёркивает значение планирования личной работы и возможности получить эффект за счёт экономии рабочего времени и рационализации труда руководителя.

Наиболее трудная часть дискуссии - корректировка и активизация обсуждения преподавателем. Здесь важно, чтобы по каждому событию на ином этапе было высказано как можно больше идей и мнений.

Если обсуждение ведётся вяло, преподаватель должен найти проблемные вопросы, которые могут обострить дискуссию.

Например, все студенты без споров согласились с тем, что заместитель генерального директора в любое время может зайти к генеральному директору со своими вопросами. Можно спросить, совместим ли такой порядок с планированием личной работы генерального директора или сделать ссылку на обсуждение этой проблемы в группе специалистов фирмы.

Если большинство студентов посчитало, что генеральный директор должен заниматься проблемами снабжения фирмы (вне очереди принимать своего заместителя по снабжению или посетителей, которые недовольны последним), можно поставить вопрос о роли заместителя генерального директора, о качествах прав и обязанностей этого работника, который не способен сам решать свои проблемы.

Подобных ситуаций в период дискуссии возникает много, и от эрудиции преподавателя зависит сделать дискуссию живой и интересной.

п/п	События	Планировало		Следует планировать		Генеральный директор инициатор события		Можно ли сделать иначе?		Экономия времени		Увеличения
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	да	нет	

Сценарий деловой игры. Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы – это давно не даёт

ему покоя, однако взяться за дело по настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только отрывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание - конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор.

Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности».

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался не удовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства «самого».

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она напоминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит, подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он так и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: «создаётся впечатление, что не я руковожу

фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?»

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные».

Оказывается, у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных заводов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% на изучение и проработку материалов;

- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у заводов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;

- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;

- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

«А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности».

**Задание 6.** Подготовьте ответ на задание тестового характера по теме «Определение степени мотивации личности к успеху в работе».

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Фортуна предпочитает дарить свои награды тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью адаптироваться к различным ситуациям.

А теперь, чтобы точнее продиагностировать свои предпосылки для успеха, предлагается специальный тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение с запаздыванием.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и более квалифицированно, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тестовому заданию. 32 – 28 баллов – у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия. 27 – 15 баллов – у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима. 14 – 0 баллов – мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

**Задание 7.** Подготовьте ответ на задание тестового характера по теме «Оценка уровня планирования работы».

Данный тест направлен на выявление способностей эффективно планировать личное время. Ответьте на вопросы теста, выбрав один вариант, который Вам подходит больше всего. Подсчитайте баллы (указаны в скобках напротив каждого варианта ответов) и посмотрите полученные результаты по ключу к тесту (ключ теста находится у преподавателя).

1. Когда просыпаетесь, Вы приступаете к: а) срочным повседневным делам (2); б) делам, которые остались с прошлого вечера (3); в) делам, которые легко выполняются и не требуют больших затрат времени (1).
2. Выполнение различных заданий и задач: а) Вы планируете с прошлого вечера все задачи, которые Вы должны выполнить (3);

б) приступаете к выполнению задач по мере необходимости (2); в) вообще не приступаете к выполнению задач (1).

3. При решении задач Вы:

а) полагаетесь только на себя (2).

б) Вы полагаетесь не только на себя, но и привлекаете своих друзей (подчиненных) к решению задач (3).

в) полагаетесь на удачу (1).

4. Задачи, которые Вы выполнили: а) сразу забываете (1);

б) проверяете, сколько времени Вы на них затратили и с какой эффективностью выполнили (3);

в) анализируете с другими задачами, которые выполнили (2).

5. Будучи студентом, Вы отдаете предпочтение при планировании:

а) долгосрочным целям (1);

б) среднесрочным целям (2); в) краткосрочным целям (3).

6. Что, по Вашему мнению, является важнейшим в планировании:

а) правильно составить список дел и определить на каждое дело требуемое время (3);

б) вести письменную запись дел (2);

в) зачем планировать, если все дела можно делать на ходу (1).

7. Когда Вы планируете намеченные Вами дела: а) утром, перед их выполнением (2);

б) вечером, тщательно планируя и оставляя резерв времени (3); в) не планирую, да и зачем планировать (1).

8. При планировании Вы обычно пользуетесь: а) календарем ежедневником (2);

б) графиками-таблицами распорядка дня (3); в) ничем не пользуюсь (1).

9. Как Вы считаете, руководитель должен уметь анализировать свое рабочее время и составлять план личной работы?

а) да(3);

б) нет(1);

в) иногда (2).

10. Как Вы думаете, при планировании эффективно использовать ежедневник - календарь, графики работы и т.д.?

а) иногда (2);

б) всегда (3);

в) никогда (1).

11. Нужно ли планировать свое время, ставить задачи и правильно распределять их в качестве экономии своего времени?

а) да(3);

б) нет (2).

### **Проектная деятельность при составлении плана служебной карьеры**

Цель: формирование у студентов, обучающихся по направлению подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, как будущих руководителей систематизированных знаний, умений и навыков управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; расширение знаний о карьере и карьерной среде, принципах планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом; овладение знаниями о комплексе действий, необходимых для управления карьерным развитием.

- Знать:** - содержание и сущность современной теории управления карьерой;  
 - стратегии управления собственным временем, принципы планирования и управления собственным временем;  
 - феномен карьеры и карьерной среды, принципы планирования и управления личной карьерой и карьерным процессом;  
 - комплекс действий, необходимых для управления карьерным развитием
- Уметь:** - выстраивать траекторию личной карьерой и карьерного процесса;  
 - выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития и самореализации;
- Владеть:** - навыками выстраивания траектории личной карьеры и карьерного процесса;  
 - навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития и самореализации.

Индекс	Формулировка:
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-2	Способен участвовать в проектировании систем автоматизированного электропривода

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Служащему, который стремится к реализации себя в профессиональном плане, необходимо проанализировать свои сильные и слабые стороны, с тем, чтобы принять все меры для избавления от недостатков.

Можно привести шесть рецептов уверенного поведения на службе: всегда говорить о своих чувствах, мыслях, мнениях и правах предельно просто; постоянно учитывать чувства, желания, позиции другого человека; в разговоре постепенно переходить от минимальных к категорическим утверждениям; в ситуации конфронтации всегда оставлять шанс другому человеку для того, чтобы он сделал желаемое с тобой; если тебе надо отрицательно оценить поведение или поступок другого человека, выразить свои чувства по этому поводу, делай это четко и ясно, чтобы он понял, чего ты хочешь; если предстоит кого-то убедить или переубедить, сделать это надо своевременно и тактично.

Содержание карьерного роста служащего можно разделить на 7 основных раздела: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

Оценка жизненной ситуации может включать вопросы, на которые надо постараться дать искренние и полные ответы.

Служебная деятельность. Имею ли я четкое представление о своей организации, работе, должности и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей (рост образования, укрепление семьи, воспитание детей и т. п.)? Каковы цели моего саморазвития и продвижения по отношению к работе? На какой должности я хотел бы быть через 5, 10 лет? Есть ли у меня к этому мотивация? Что является для меня главным мотиватором сейчас? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким действиям и мерам я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

Материальная обеспеченность. Каково мое материальное положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я в случае необходимости могу и должен применить для улучшения экономического положения?

Физическое состояние. Какова моя общая физическая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, медицинские заключения и т. д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

Социальное состояние, человеческие отношения. Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать отношения обратной связи?

Психологическое состояние. Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, результат медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Как следует поменять образ жизни, круг общения, хобби?

Семейная жизнь. Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

Теперь, после того как дана оценка жизненной ситуации, можно приступить к постановке личных конечных целей карьеры.

1. Целями моей карьеры являются.
2. Моя карьера должна осуществиться до ... года, самое позднее до... года.
3. Какие факторы способствуют развитию моей карьеры (перечислить)?
4. Какие факторы препятствуют (перечислить)?
5. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьерной цели?
6. Что я могу сделать в этом плане?
7. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьерной цели: время, деньги, здоровье и т. д.?
8. Готов (готова) ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?
9. Что касается частных целей и планов деятельности, способствующих достижению карьеры, то нужно дать ответы на следующие вопросы.
10. Какие мероприятия необходимы в области развития служебной деятельности?
11. Что необходимо предпринять для достижения материальной обеспеченности?
12. Что нужно делать для поддержания здоровья?
13. Как поддерживать необходимое социальное состояние, сохранять дружеские отношения?
14. Что нужно для формирования и поддержания мотивации?
15. Что от меня требуется для создания и поддержания благополучной семейной жизни?

Вопросов может быть больше. Не на все предложенные вопросы с первого раза получается дать исчерпывающие ответы. Однако, если настойчиво и терпеливо отвечать, то в результате обозначится общая картина личного карьерного развития.

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием

сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Специалист по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, намечились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Специалисту по персоналу необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры.

### **Вопросы и задания.**

**Задание 1.** Постройте собственную карьерограмму.

#### **1. Оценка жизненной ситуации**

1.1. Работа. Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние. Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет - каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние. Какова моя общая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения. Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние. Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь. Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

#### **2. Постановка личных конечных целей карьеры.**

2.1. Целями моей карьеры являются:

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20\_\_г. самое позднее. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

- 2.3. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?
3. Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.? Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?
4. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры.

**Задание 2.** Заполните таблицу.

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

**Задание 3.** Используя материалы лекции, данные тестов по анализу собственного карьерного состояния, законодательные материалы, подготовить проект собственного карьерного развития для представления его на практическом занятии.

**Задание 4.** Подготовьте рефераты по следующим темам.

1. Профессиональная и должностная карьера.
2. Карьерная стратегия и типологии карьерных стратегий
3. Карьерная стратегия в социально стабильных и нестабильных обществах
4. Определение приоритетных способов карьерного продвижения
5. Планирование карьеры как процесс личностного и профессионального самоопределения.
6. Гибкость карьерной стратегии как важнейший фактор ее жизнеспособности
7. Линейное и нелинейное развитие карьерной стратегии
8. Карьерное целеполагание и принципы стратегии карьерного развития
9. Методика разработки карьерного плана
10. Цели карьерного развития
11. Карьерная среда и ее влияние на развития карьеры
12. Этапы карьерного планирования.
13. Показатели оценки профессионально-квалификационного продвижения
14. Показатели профессионально-должностного продвижения
15. Программы карьерного развития за рубежом
16. Принципы взаимодействия подчиненного с руководителем
17. Методика разработки карьерной стратегии
18. Возраст работника и стадия карьеры
19. Проблемные периоды профессиональной карьеры.
20. Причины неудач в карьере.
21. Методы формирования собственного имиджа менеджера.

22. Самоанализ уровня организации личного труда менеджера.
23. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда менеджера.
24. Понятие профессионализма и управленческой карьеры
25. Карьера в сфере управления и ее этапы
26. Типы карьеры государственного и муниципального служащего
27. Классификация факторов развития управленческой карьеры
28. Сущность и основные принципы карьерной стратегии
29. Факторы личной и профессиональной самореализации
30. Стимулирование профессионального и должностного развития работника
31. Стратегия самоуправления карьерой
32. Реалистичность плана карьеры и мобильность его изменений

**Задание 5.** Подготовьте научное исследование по предложенной теме.

1. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя как умения управлять самим собой.
2. Освоение новой работы и адаптация руководителя (менеджера) в трудовом коллективе.
3. Анализ факторов, влияющих на самоуправление менеджером своей личной карьерой.
4. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени современного руководителя.
5. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
6. Изучение затрат рабочего времени руководителя и содержания управленческого труда.
7. Разработка рекомендаций по эффективному делегированию полномочий.

#### **Вопросы для обсуждения**

Проект как способ организации управления карьерой. Технология проектирования карьерного развития. Карьерограмма управленца.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Стюрина, Д. Е. Управление деловой карьерой : учебное пособие / Д. Е. Стюрина. — М. : Евразийский открытый институт, 2008. — 108 с. — ISBN 978-5-374-00133-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10876.html>
2. Жданко, Т. А. Управление личной карьерой будущего педагога. Практическое руководство для бакалавров и магистров : учебное пособие по самоменеджменту для бакалавров и магистров направления подготовки 050100 «Педагогическое образование» / Т. А. Жданко. — Иркутск : Иркутский государственный лингвистический университет, 2013. — 92 с. — ISBN 978-5-88267-364-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/50705.html>

3. Амеличкин, О. А. Управление карьерой в коммерческих учреждениях / О.А. Амеличкин. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 112 с. - ISBN 978-5-504-00529-4
4. Бурделева, Н. Н. Управление персональным развитием и деловой карьерой персонала предприятия торговли (на примере ООО «Системы содействия») : выпускная квалификационная работа (дипломная работа) / Н.Н. Бурделева ; Министерство экономического развития и торговли российской Федерации ; Российский государственный торгово-экономический университет ; Омский институт (филиал). - Омск, 2010. - 122 с. : ил., схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр.: с. 99-102